

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

نتائج تفاوضية

أوجد قيمة - تعرف الفرص المتاحة - كن مرناً - ابنِ الثقة

نقله إلى العربية

حمزة قدور

العبيكان
Obeikan

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

كتاب الجيب

نتائج تفاوضية

أوجد قيمة. تعرف الفرص المتاحة.

كن مرناً. ابنِ الثقة

نقله إلى العربية

حمزة قدور



نتائج تفاوضية

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هـذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديـرون في أعمالهم كل يوم. وكل كتـاب من هذه السلسلة يتضمن أدوات سهلـة واختبارات ذاتية وأمثلة مـن واقع الحياة تساعدك في التعـرف على مكامـن قوتك ونقـاط ضعفك، كما تعمـل على صقل مهاراتـك النقديـة. وسـواء كنـت جالسـاً في مكتبـك، أو في أحـد الاجتماعـات أو كنـت في الطريق إلى عملـك تستطيع أن تجد العون في هـذه الكتب لكي تعالج تلك المطالـب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة

- قيادة فريق العمل
- إدارة الوقت
- تدريب الأفراد
- المراسلات التجارية
- تقديم التغذية الراجعة
- وضع خطة عمل
- التفويض بالعمل
- إدارة الاجتماعات
- إدارة المشروعات
- قيادة الأفراد
- كيف تفهم لغة المال
- صرف موظف من عمله
- إدارة الإجهاد
- صوغ العمل المهني

- إقناع الآخرين
- الإدارة للارتقاء
- اتخاذ القرارات
- تقويم الأداء
- تطوير عمل الموظفين
- إدارة التفاعلات الصعبة مع الآخرين
- إدارة الأزمات
- كيف تصبح مديراً جديداً
- استقدام موظف جديد
- تطبيق الابتكار
- تحضير الميزانية
- نتائج تفاوضية

Original Title
NEGOTIATING OUTCOMES
POCKET MENTOR SERIES
Experts Solutions to Everyday Challenges

ISBN-13: 978-1-4221-1476-6

ح مكتبة العبيكان، 1432هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مجموعة مؤلفين
نتائج تفاوضية./ مجموعة مؤلفين؛ حمزة قدور.- الرياض، 1432هـ
152ص؛ 12,5 × 18سم
ردمك: 4 - 139 - 503 - 603 - 978
1 - إدارة الأعمال أ. قدور، حمزة (مترجم) ب. العنوان
ديوي: 658,4 رقم الإيداع: 3308 / 1432

الطبعة العربية الأولى 1433هـ. 2012م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول
هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت
www.obeikanpublishing.com
متجر العبيكان Obeikan على أبل
http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات

رسالة المعلم الخبير
ستساعدك مهارات
التفاوض على إنجاز عملك

سواء كنت مشرفاً، أم مديراً، أم مديراً تنفيذيًّا، فمن المؤكد أنك تمضي جـزءًا كبـيرًا من يومـك وأنت تتفاوض مـع الأشخاص داخـل مؤسستك أو خارجها. يمكن أن تكون هذه المفاوضات لقاءات رسمية عبر طاولة تفاوض، أو ربما تكون مقايضات غير رسمية بينك وبين موظفيك. في كلتا الحالتين، يتطلب هذا الأمر امتلاكك مهارات تفاوضية بارعة ومصقولة ليتكلل عملك بالنجاح.

يشرح هذا الرفيق المعلم العملية التفاوضية ويُعلمك كيف تصبح ممارساً فاعلاً في هذا الفن. سيساعدك الكتاب على:

- فهم أنواع التفاوض الأساسية والمفاهيم الرئيسة التي تمثّل الأساس لها.
- التحضير للعملية التفاوضية وإجرائها وإنهائها.

- الحفـاظ على علاقة تفاوضية جيـدة بالطرف الآخر، والعمل على زيادة حجم القيمة لكلا الطرفين.
- تجنب الأخطاء الشائعة والتغلب على العوائق أمام إتمام أي اتفاق.

المعلمة مارجوري كورمان أرون

حائـزة دكتوراه في الحقـوق، وسيطـة ومدربة وأستـاذة وتملك أكـثر من ثماني عشرة سنة من الخبرة في الوساطة والتفاوض وحل النزاعات. أمضت أربع سنين بوصفها مديرة تنفيذية لبرنامج (Pro-gram on Negotiation) الشهير في كلية هارفرد للحقوق، ومن رحم هذا المشروع ولد الكتاب الذي حقق أعلى المبيعات (Getting to yes)، لمؤلفيـه روجـر فيشر، ووليـم أوري، وبروس باتـون. تشغل الدكتورة أرون حاليـاً منصب أستـاذة في الممارسة ومديرة لمركز الممارسة في التفاوض وحل المشـكلات في كلية الحقوق في جامعـة سينسيناتي، حيـث تدرس هناك فن التفاوض وحل النزاعات. تستخدم الدكتورة فهمـاً معمقاً لنظريـة التفاوض، إضافـةً إلى خبرتهـا العملية التي تتمثل في توسطها في حل المئات مـن النزاعات التجارية والقانونية؛ لمساعـدة المديريـن والطلاب على تطوير المواهـب والتقدير السليم لديهم؛ ليكونوا مفاوضين أفضل. أضف إلى ذلك أنها كاتبة مسهمة في هذا الكتاب.

نتائج تفاوضيةٍ:
الأساسيات

أنواع المفاوضات



«دعنا لا نفاوض أبداً نتيجة الخوف،
بل دعنا لا نخاف أبداً أن نفاوض».

- **جون. ف. كينيدي**

التفاوض هو العملية التي يلجأ إليها الناس للتعامل مع خلافاتهم، حيث يجري السعي إلى إيجاد الحلول نموذجيًّا عبر المفاوضات، سواء كانت تلك الخلافات حول شراء سيارة جديدة، أم نزاع على عقد عمل، أم شروط بيع، أم تحالف معقد بين شركات عدة. أن تفاوض يعني أن تسعى إلى توافق متبادل عبر الحوار.

هناك نوعان من التفاوض: **تفاوض توزيعي** و**تفاوض تكاملي**. تتضمن معظم عمليات التفاوض عناصر من كلا النوعين، لكن من المهم لأغراض الفهم أن ندرس كل نوعٍ بحالته الخالصة.

التفاوض التوزيعي

يتنافس الفرقاء، في عملية التفاوض التوزيعي، في تقاسم مقدارٍ محددٍ من القيمة. وتكون القضية الأساسية في هذه العملية هي،

«من سيدعي الحق في الكم الأكبر من القيمة؟»، فالكسب الذي يحققه أحد الأطراف يكون على حساب الطرف الآخر. تُعرف هذه العملية أيضاً بالتفاوض على المقدار صفر.

تتضمن الأمثلة على المفاوضات التوزيعية الآتي:

- **بيع سيارة**: ليس هناك علاقة بين المشتري والبائع، وكل ما يهم هو السعر. يسعى كل طرف لإنجاز أفضل صفقة بالنسبة إليه، وأي كسب لأحد الفرقاء يمثل خسارةً للآخر.
- **مفاوضات على سعر عقار**: يعرف البائعون أن أي مقدار من المال يتنازلون عنه للمشتري سيخرج من جيوبهم، والعكس صحيح.

تكون هناك غالباً قضية واحدة في عملية التفاوض التوزيعي، المال، حيث يكون هدف البائع أن يفاوض للوصول إلى أعلى سعرٍ ممكن؛ في حين يكون هدف المشتري أن يفاوض للوصول إلى أدنى سعر ممكن. يؤدي هذا إلى أن دولاراً أكثر لأحد الأطراف يعني دولاراً أقل للطرف الآخر. وهكذا، سيتنافس كل من البائع والمشتري للمطالبة بأفضل صفقة ممكنة لهما، ويحدد الحد الأدنى المقبول ما هو ممكن.

يستحيل في عمليات التفاوض التوزيعية القيام بعمليات مقايضة

قائمة على أولويات مختلفة؛ وذلك بسبب وجود قضية واحدة فقط مرهونة بالنتائج، حيث إنه لا يُمكنك أن تقايض أكثر مما هو ذو قيمة عالية لأحد الفريقين بشيء أو قضية مختلفة ذات قيمة عالية للفريق الآخر. إذاً، الصفقة محددة؛ لا فُرص للإبداع أو لتوسيع مجال التفاوض.

وعلى نحو مشابه، فإن العلاقات الشخصية والسمعة الحسنة ليسا ذا صلة في هذا المجال؛ فالمفاوضون ليسوا على استعداد لمقايضة القيمة التي تنطوي عليها الصفقة بالقيمة التي تنطوي عليها علاقتهم بالمفاوض الآخر.

التفاوض التكاملي

النوع الثاني من التفاوض هو التفاوض التكاملي. يتعاون الفرقاء في هذا النوع من التفاوض لتحقيق أقصى المكاسب عبر العمل على تكامل مصالحهم ضمن اتفاق. يُعرف هذا النوع أيضاً بالتفاوض الرابح للطرفين.

تحدث عمليات التفاوض التكاملي في عالم الأعمال غالباً في الحالات الآتية:

- في أثناء صياغة علاقات الشراكة المُعقَّدة والطويلة الأمد أو أنماط التعاون الأخرى.

- عندما تتضمن الصفقة عدة شروط مالية وغير مالية.

- بين الزملاء المهنيين أو الرؤساء والمرؤوسين المباشرين الذين تستفيد مصالحهم الطويلة الأمد من رضا الطرف الآخر.

توجد هناك عدة قضايا وأمور للتفاوض عليها في عملية التفاوض التكاملية، ويكون هدف كل طرف أن «يُوجد» أكبر قيمةٍ ممكنةٍ لنفسه وللطرف الآخر. حيث يقوم كل طرف بإجراء عمليات مقايضة؛ للحصول على الأشياء التي لها أعظم القيمة لديه، مُستغنياً عن العوامل الأخرى الأقل أهميةً لديه.

عندما تتعارض مصالح الفرقاء، لا تنتقص قدرتك على المطالبة بما تريده من الصفقة، بالضرورة، من قدرة الفريق الآخر على المطالبة بما يريده من الصفقة كذلك، حيث يمكن إرضاء مصالح كلا الفريقين وأولوياتهما. تأمل هذا المثال:

لطالما تجادل «هاري» وجاره «ستيف» فيما يخص مراكبهم الشراعية، حيث يملك «هاري» مركباً شراعيًّا وحيد الصارية يبلغ طوله 33 قدماً، ويحوي قمرة قيادة مجهزة على نحو جميل،

ومحـركاً داخليًّـا - إنــه مركـب رائع للنزهـات البحريـة. يرغب «ستيـف» في امتلاكه إذا قدم له «هـاريـ» سعراً يناسبه. وبالرغم مـن أن «هاري» لم يذكر هذا الأمر لجاره قط، إلا أنه معجبٌ سراًّ بقاربـه ذي الخمس والعشرين قدماً. إنــه صغير ويتمتع بخدمات أقل، لكن كما حدث «هاري» نفسه، «تبًّا، لا يروق لي العناية بقارب كبير بعد الآن. أحياناً يكون الإبحار بقارب صغير أكثر متعةً».

أدرك «هــاري» مع تقدم النقاش بينهما أنه يملـك شيئاً يُقدره جاره أكثر منه. وكذلك كان الأمر لدى «ستيف». إذاً يمكنهما، ضمن هـذا الوضع، التفاوض على عملية تبـادل للقوارب يحصل كل واحد منهمـا فيها على قيمـة، في الوقت الذي سيتخلـى فيه عن شيء ذي قيمة أقل بالنسبة إليه.

يتطلب إيجاد الفرص للمنفعة المتبادلة التعاونَ وإظهار المعلومات، حيـث يحتاج كل فريق إلى فهم مصالحـه الرئيسة وكذلك المصالح الرئيسة للفريق الآخر.

المفاوضات التوزيعية مقابل المفاوضات التكاملية

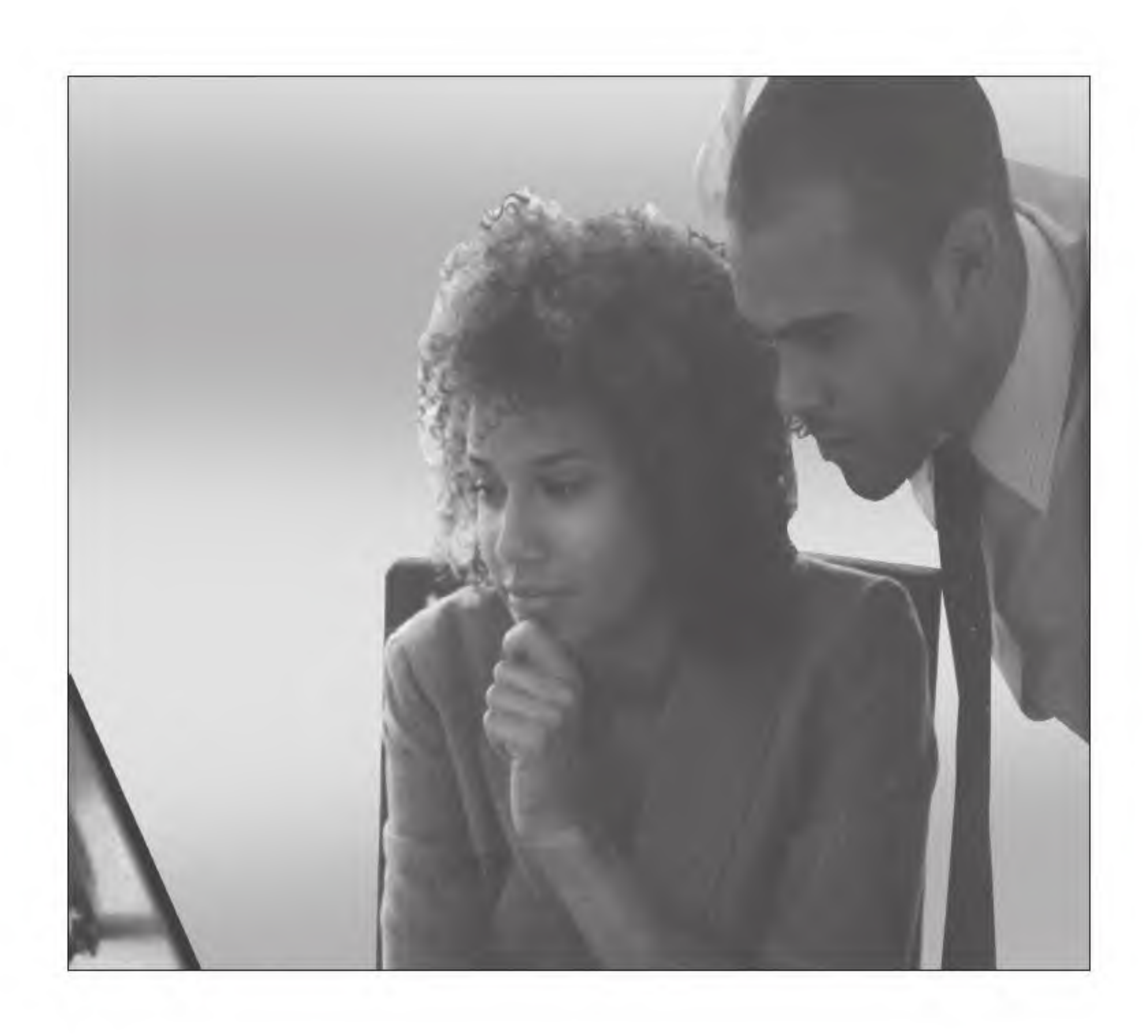
الخصائص	المفاوضات التوزيعية	المفاوضات التكاملية
الحصيلة	ربح - خسارة	ربح - ربح
الحافز	الكسب الفردي	الكسب المشترك والفردي
المصالح	متعارضة	مختلفة لكن ليست دائماً متعارضة
العلاقة	قصيرة المدى	طويلة أو قصيرة المدى
القضايا في قيد البحث	فردية	متعددة
القدرة على إتمام عمليات مقايضة	غير مرنة	مرنة
الحل	غير إبداعي	إبداعي

مأزق المفاوض

ليست معظم عمليات التفاوض في عالم الأعمال توزيعية بحتة ولا تكاملية بحتة، بل تتداخل فيها عناصر تنافسية وتعاونية على حد سواء. يتطلب التوتر الناتج عن هذا الأمر، الذي يعرف بمأزق المفاوض، خيارات إستراتيجية صعبة، حيث يجب على المفاوضين أن يوازنوا بين الإستراتيجيات التنافسية، التي يصعب فيها التعاون وإيجاد قيمة على نحو فاعل، والإستراتيجيات التعاونية التي يصعب فيها التنافس وادعاء الحق بالقيمة على نحو فاعل.

إن قــرار التنافس حيث تتعارض المصالــح -المطالبة بالأكثر بدلاً مــن الأقل- أو السعي لإيجاد قيمة عبر تبادل المعلومات التي تؤدي إلى خيارات مفيدة للطرفين يمثّل جوهر فن التفاوض.

عمليات التفاوض المتعددة المراحل
والمتعددة الأطراف



يتصور معظم الناس عملية التفاوض كشخصين أو فريقين يجلسان مقابل بعضهما إلى طاولة التفاوض؛ حيث يتوصل الفرقاء الأفراد في نهاية الأمر إلى اتفاق أو ينصرف كل في سبيله. هذا التصور دقيق إلى حدٍ ما فيما يتعلق بمفاوضات شخص لشخص التي يمكن إنهاؤها في لقاء واحد، كشراء سيارة أو نقاش بين رئيس ومرؤوس حول الأداء في العمل والرواتب.

قليلة هي عمليات التفاوض التي تكون بسيطة جداً. حيث تتضمن معظمها أكثر من فريقين، وأحياناً تأخذ مراحل عدة، تُكرَّس كل مرحلة لقضايا وحيدة بذاتها.

المفاوضات المتعددة المراحل

الصفقات المتعددة المراحل هي مفاوضات أُجريت في مدة من الزمن ومرت بمراحل مختلفة. فعندما يتقدم الفرقاء عبر المراحل، كلٌّ يحمل وعوده الشخصية، تنشأ التعاملات المستقبلية. يُتيح سياق المفاوضات المتعددة المراحل للفرقاء أن يفاوضوا على أساس المتابعة والتواصل المستمر.

لننظر إلى بعض الأمثلة عن المفاوضات المتعددة المراحل:

- عمليــة شــراء شركة تضم مخزوناً مــن البضائع- يحدد فيها الفرقاء سعراً للشركة ومن ثم يتفقون على تعديله لاحقاً بناءً على قيمة المخزون في تاريخ محدد.

- عقــد تصميم فني معمــاري يتفق فيه المهندس والعميل على سعر لمرحلة تصميم المشــروع، ومن ثم يستخدمون التصميم الفنــي للاتفــاق علــى سعــر إتمــام الرسومــات التخطيطية للبناء.

بإمكانك القيام بأشياء محددة في المراحل المبكرة والنهائية من التفاوض المتعدد المراحل تساعـدك على تحقيق النجاح. تذكر هذه النصائح في المراحل المبكرة:

- تعرف أسلوبَ التواصل والتفاوض عند الفريق الآخر. ستجعلك هذه المعرفة أكثر تأثيراً في المراحل القادمة والأكثر أهمية.
- ابــنِ الثقة. نفذ كل الاتفاقات والوعود؛ لكي يرى الفريق الآخر أنك جدير بالثقة ومتعاون.

- راقــب الفريــق الآخــر لتضمن أنــه ينفذ الاتفاقــات والوعود. ففشل أي فريق في أداء ما وعد به في مرحلة مبكرة هو إشارة إنذار بضرورة إيجاد آليات تنفيذ، أو شروط أمان، أو أي من أنماط العقوبات الأخرى في حال عدم التنفيذ مستقبلاً.

- انصرف عـن أي مفاوضات مقلقة. فحينما يفشل الفريق الآخر عـن قصد في تنفيـذ الاتفاقـات أو الوعود، أنـهِ المفاوضات في الوقت الذي لا تزال فيه قادراً على ذلك.

وفي أثناء المراحل النهائية، تذكر هذه الإرشادات:

- عليـك ضمـان ألا تكـون المرحلـة الأخيرة هي المرحلـة الأكثر أهمية فيما يتعلق بالأمور المالية أو التأثير، ولا الأكثر صعوبة. سيساعـد هـذا الأمـر على حمايتـك عندما تكـون المغريات للنقض بالالتزامات في أوجها. لن يجازف معظم الفرقاء في التسبب في ضرر كبير لسمعتهم عبر الإخلال ببندٍ تافه.
- أعـر اهتماماً للتحذيرات المبكرة. جـد آليات تنفيذ ضد عدم إنجـاز العمل أو أي أفعال تخل بالثقة عندما لا يلتزم الطرف الآخر بوعوده.

المفاوضات المتعددة الأطراف

تتضمن المفاوضات التجارية وكذلـك المفاوضات المتخصصة عـادةً أكـثر من فريقـين، وعموماً أكثر مـن شخصين. يمكن -في المفاوضـات المتعـددة الأطـراف- أن تكوّن تحالفـات أو اتحادات بين الفرقـاء، ويكون لهذه التحالفات أو الاتحادات تأثير في عملية

التفاوض وفي نتيجتها. فالتحالفات لها قوة أكبر من قوة أي فريق يتألف من فرد واحد منخرط في التفاوض.

هناك على الأقل نوعان من التحالفات:

- **التحالفات الطبيعية**: تتكوّن بين الحلفاء الذين يتشاركون في دائرة واسعة من المصالح المشتركة. على سبيل المثال، تتشارك وكالة بيئية ومجموعة أهلية للحفاظ على الطبيعة في جداول الأعمال الأساسية، وغالباً سيعملان معاً للوقوف في وجه مبادرات التطوير، حتى من دون وجود اتفاق صريح بينهما للقيام بذلك.
- **التحالفات القائمة على قضية واحدة**: تتكوّن هذه التحالفات عندما يتحد الفرقاء الذين يختلفون في قضايا أخرى للتصدي لقضية واحدة أو دعمها، وغالباً ما يكون ذلك الاتحاد لأسباب مختلفة. على سبيل المثال، ربما يتحالف اتحاد عمالي مع مجموعة تهدف للحفاظ على الطبيعة؛ للتصدي لمُطوِّر مُعاد لذلك الاتحاد ومنعه من بناء مركز تسوق في منطقة مشجرة. نجد هنا أن كل مجموعة لها أسبابها الخاصة للانضمام إلى هذا التحالف.

يجــب عليك أن تحــدد مصالح فريقك وأهدافــه على طاولة التفاوض، وكذلك مصالــح التحالف وأهدافه الذي تتعامل معه ومن ثم تصوغ إستراتيجية العمل المناسبة؛ لكي تحقق النجاح في عمليــات التفاوض المتعددة الأطـراف. فكر في إنشاء تحالف مع آخرين لتحسين قوتك التفاوضية إذا كان فريقك ضعيفاً نسبياً. أمــا إذا كان فريقك يواجه مشكلة مع الحلفاء، فربما تجد طرقاً لفض هذا التحالف.

من الصعب فك تحالف طبيعي؛ لأن الفرقاء منحازون إلى بعضهم بشدة. لكن التحالف على أساس قضية واحدة أكثر هشاشة؛ بسبب أن الفرقــاء المنخرطين فيه لديهم أسباب مختلفــة للانضمام إليه، ومن الممكــن غالباً تلبية مطالــب أحد الفرقاء، وتــرك الفريق الآخر وحده في الميــدان. على سبيــل المثال، إذا تحالف اتحــاد عمالي مع مجموعة مُحافِظَــة على الطبيعة لمنع مُطور معادٍ لذلــك الاتحاد من بناء مركز تســوق، فبإمكان مالك العقــار إيجاد مطورٍ آخــر ذي سجل أفضل في التعامل مــع الاتحادات النقابيــة. نتيجة لذلك، ربمــا يسحب الاتحاد العمالي معارضته تاركاً أعضاء المنظمة وحدهم في المعركة.

لا يهــم نوع التفاوض الذي تخوضه؛ لأن مــا هو مؤكد أن العملية ستكــون معقدةً إذا كانت تتضمن عدة مراحل أو عدة فرقاء. في كلتا

الحالتين، عليك أن تكون سبّاقاً إلى حماية مصالحك. وفي التفاوض المتعدد المراحل، استغلّ المراحل المبكرة في تقويم الفريق الآخر وبناء الثقة معه، وأسسْ للمراحل القادمة بقوة بحيث يكون من الصعب زعزعتها أو الإخلال بها. أما في التفاوض المتعدد الفرقاء، فعليك أن تدرس الفوائد التي ستجنيها من صياغة التحالفات أو فكّها لتحسين قوتك التفاوضية.

ملحوظة: التحالف هو اتحاد مؤقت لكيانات أو أفراد منفصلين ينضمون إلى بعضهم سعياً وراء هدف مشترك. يمكن للتحالف أن يقوي موقفك التفاوضي. يمكن أيضاً لبناء التحالف أن يوسع نفوذ المدير ضمن المؤسسة.

أربعة مفاهيم أساسية



عندما لا يملك الأشخاص القوة لفرض نتيجة أو سلوك محددين، فإنهم يفاوضون، لكن يفعلون ذلك فقط عندما يعتقدون أن ذلك في مصلحتهم. فالحل القائم على التفاوض يعود بالنفع فقط عندما لا يتوافر خيار أفضل. لهذا، يجب أن يتوافر في أي تفاوض ناجح إطار أساس قائم على معرفة ثلاثة أشياء:

- أفضل بديل للتفاوض.
- أدنى نقطة بداية لصفقة قائمة على التفاوض.
- مدى المرونة التي يمكن أن يظهرها الفريق، وما عمليات المقايضة التي ينوي أن يقوم بها.

هناك أربعة مفاهيم مهمة على نحو خاص لتأسيس هذا الإطار:

- **أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض (باتنا)**: أي الخيارات المتاحة أمامك إذا فشلت في التوصل إلى اتفاق في أثناء التفاوض. [ملحوظة: استخدم هذا المصطلح أول مرة «روجر فيشر» و«وليم أوري» من برنامج جامعة هارفرد (Program on Negotiation) وذلك في كتابهما الشهير، «**الوصول إلى اتفاق**» (Getting to yes)].
- **سعر الاحتياط**: الحد الأدنى المُرضي الذي ستقبل على أساسه إتمام صفقة قائمة على التفاوض؛ سعر الانصراف.

- **نطاق الاتفاق المحتمل (زوبا)**: هو المدى الذي يمكن أن تتم الصفقة المحتملة ضمنه؛ ويحدده تقاطع الأسعار الاحتياطية للفرقاء.

- **إيجاد القيمة عبر المقايضات**: هو مقايضة البضائع أو الخدمات ذات القيمة المتواضعة لمالكيها فقط، لكنها ذات قيمة استثنائية للفريق الآخر.

أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض (باتنا)

إن أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك هو مسار الفعل الذي تفضله في حال عدم التوصل إلى صفقة. فمعرفتك أفضل بديل لديك تعني معرفة ماذا سوف تفعل أو ماذا سيحصل في حال عدم توصلك إلى اتفاق.

افترض، على سبيل المثال، أن خبيرةً تُفاوض عميلاً محتملاً حول عمل محدد مدته شهر. سيكون من غير الواضح لها ما الأجر الذي سيكون بمقدورها التفاوض عليه، أو حتى هل ستتوصل إلى اتفاق أم لا. قبل لقائها بالعميل المحتمل، تُحدِّد الخبيرة أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديها. يكون أفضل بديل في هذه الحالة أن تمضي ذلك الشهر في تطوير مواد تسويقية لعملاء آخرين – وهو عمل يمكن أن يعود عليها بمبلغ يصل إلى 15000 دولار بحسب تقديرها. إذاً سيكون هدفها عندما تلتقي العميل المحتمل أن تصل إلى اتفاق يدر عليها 15000 دولار على الأقل، والأفضل أن يكون أكثر من ذلك.

يحـدِّد أفضل بديل لديك الحد الـذي تستطيع عنده أن ترفض أي عرضٍ تراه غير مرضٍ؛ لذا، فمعرفتك أفضل بديل بالنسبة إليك قبل دخولـك أيَّ تفاوض هو أمر حاسم. وفي حـال عدم معرفتك فإنك لن تتمكـن من تحديد هل الصفقة معقولـة بالنسبة إليك، أو تحديد متى يجـب عليك الانصراف. ربما ترفض عرضاً جيـداً أفضل كثيراً من البديـل المتوافر لديك، أو ربما تقبل عرضاً ضعيفاً، وغير مرض بما فيـه الكفاية مقارنة بما كان يمكـن أن تحصل عليه في مكان آخر لو لم يُتوصَّل إلى اتفاق.

تحذير فيما يخص قيم أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض:

بالرغـم من أن معرفة أفضل بديل لديك ومحاولة تخمين أفضل بديـل لدى الفريق الآخر أمر أسـاسـ، إلا أن عليك أن تعي أن معظم الأشخاصـ لا يجيـدون تخمين قيـم أفضل بديل. يصـف فريق من العلمـاء تجربة تضمنت قيمة شركة معروضـة للبيع، حيث كتبوا في تقريرهم: «حتى مع توافـر معلومات متطابقة عن الشركة، وبيانات الميزانية، وبيانات الدخل وما أشبه، فإن هؤلاء المكلفين بشراء الشركة قدّروا قيمتها الحقيقيـة نموذجياً بأقل مما تستحق، في حين أعطى أولئك المكلفون ببيعهـا تخمينات أفضل أعلى كثيراً. ومال المراقبون المحايدون إلى تقدير القيمة المحتملة في مكان ما بين بين».

الدرس المستفاد هنا أن تقدير قيمة أفضل بديل يُمكن أن تتأثر بمنظورك الشخصي، لذا كن موضوعياً قدر الإمكان، ودع فريقاً ثالثاً محايداً يُقَوِّم تفكيرك.

المصدر: ديفيد أ. لاكس وجيمس ك. سيبينيوس، كتاب «المدير بوصفه مفاوضاً The Manager as Negotiator» (مطبعة فري برس: نيويورك 1986) 57-58.

السعر الاحتياطي

إن سعرك الاحتياطي، الذي يشار إليه أيضاً بسعر اترك وانصرف، هو الحد الأدنى المرضي الذي ستقبل على أساسه إتمام صفقة ما. يجب أن يُشتق السعر الاحتياطي الخاص بك من أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض، لكن ليس بالضرورة أن يكون الشيء ذاته. سيتشابه كلٌّ من السعر الاحتياطي لديك وكذلك أفضل بديل لديك إذا دارت الصفقة فقط حول المال، وإذا كان أفضل بديل لديك هو عرض مالي موثوق.

لنأخذ المثال الآتي، في أثناء تحضير نفسك للتفاوض مع مالك عقار حول استئجار مكتب، تأخذ في الحسبان أنك تدفع حالياً 20 دولاراً للقدم المربعة، هذا الرقم هو أفضل بديل لديك، تأخذ أيضاً

في الحسبان أن الموقع الجديد سيكون أقرب للزبائن، إضافة إلى أنه سيوفر مكان عمل أكثر جاذبيةً، لذا أنت على استعداد لدفع 30 دولاراً للقدم المربعة. إنه السعر الاحتياطي لديك. وفي حال طلب مالك العقار أكثر من هذا المبلغ فإنك ستتصرف وتحاول الاستئجار في بناء آخر. في أثناء التفاوض، يصر مالك العقار على سعر 35 دولاراً ولن يقبل بأقل من ذلك، مدللاً بذلك على سعره الاحتياطي وهو 35 دولاراً للقدم المربعة.

يمكنك الاستفادة من ورقة العمل «تحديد سعرك الاحتياطي» إلى إرشادك إلى إجراء حساباتك.

ملحوظة: إن سعرك الاحتياطي هو تماماً بأهمية أفضل بديل لديك، لذا أعر تحديده اهتماماً مساوياً الاهتمامَ الذي توليه لتحديد أفضل بديل لديك. فسعر احتياطي قوي جنباً إلى جنب مع بديل قوي سيعطيانك الثقة التي تحتاج إليها في التفاوض لإتمام صفقتك.

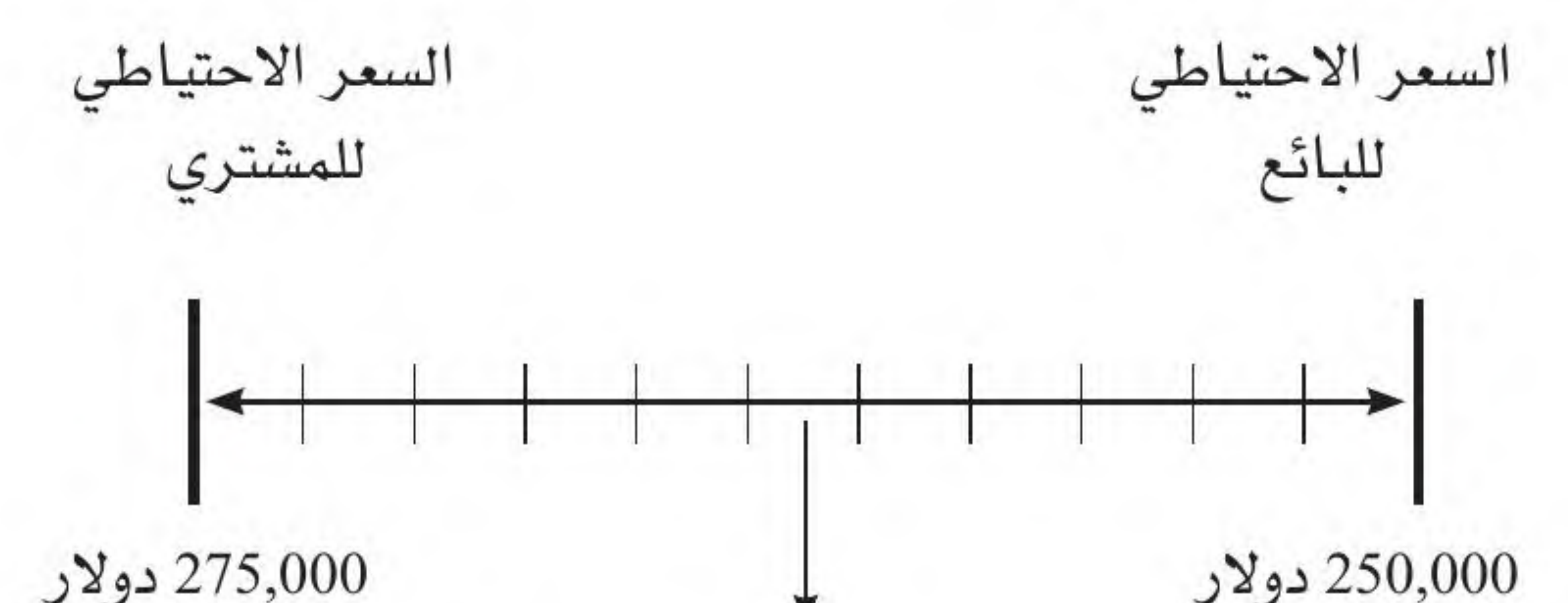
نطاق الاتفاق المحتمل (زوبا)

إن نطاق الاتفاق المحتمل هو الحيز الذي يمكن أن تحصل الصفقة ضمنه. فالسعر الاحتياطي لكل فريق يرسم حداً لنطاق الاتفاق المحتمل.

إن نطـاق الاتفـاق المحتمل موجـود، بكل الأحـوال، في التقاطع بين تلك الحدود العليا والدنيا، أي ضمن نطاق الأسعار الاحتياطية للفرقاء.

النتائج التفاوضية
تحديد سعرك الاحتياطي
استخدم ورقة العمل هذه لدراسة المتغيرات التي يمكنها أن تحدد سعرك الاحتياطي.
1- استكشف المتغيرات التي تؤثر في وضعك الاحتياطي، أو وضع «اترك وانصرف».
ما قيمة الصفقة التي في قيد التفاوض بالنسبة إليك؟ هل تساوي قيمة الصفقة هذه قيمة أفضل بديل لديك؟ ما القيم الأخرى التي من الضروري أخذها في الحسبان؟ إذا تضمنت عملية التفاوض مبلغاً محدداً، فما أدنى مبلغ ستأخذه في الحسبان؟ ما شروط الحد الأدنى غير المادية التي ستأخذها في الحسبان؟
2- قَوِّم عمليات المقايضة ضمن نطاق قضاياك ومصالحك.
ما القضايا أو الشروط التي تهمك لأقصى حد؟ هل أيٌّ من هذه القضايا أو الشروط مترابطة؟ (بمعنى، هل يعطيك مقدار أكثر أو أقل من الذي تريده من قضية واحدة مرونةً أكثر أو أقل في أي من القضايا الأخرى؟). ما الكم الذي تريده من قضية واحدة أو شرط ما، أنت على استعداد لمقايضته بآخر؟ هل هناك صفقات سلة متكاملة مختلفة تكون متساوية في القيمة بالنسبة إليك؟
3- أعلن بوضوح حدود سعرك الاحتياطي. (ستوجد لك الشروط الناتجة أو السعر السياقَ لتقويم العروض البديلة).

نطاق الاتفاق المحتمل



نطاق الاتفاق المحتمل:
في نقطة ما بين 250,000 دولار و 275,000 دولار

أمعنْ في هذا المثال. طرح المشتري سعراً احتياطياً هو 275,000 دولار لشراء مستودع تجاري، ويود لو يدفع أقل من هذا المبلغ قدر المستطاع. كذلك حدد البائع سعراً احتياطياً قدره 250,000 دولار ويود لو يكسب أكثر من هذا المبلغ قدر المستطاع أيضاً. إذاً يكون نطاق الاتفاق المحتمل ضمن مدى 250,000 و275,000 دولار.

ماذا لو قلبنا الأرقام – بمعنى أن يحدد المشتري 250,000 دولار بصفته سعراً احتياطياً له، ويحدد البائع 275,000 دولار بصفته سعراً احتياطياً له- في هذه الحالة لن يكون أي مجال لوجود نطاق لاتفاق محتمل؛ لأنه ليس هناك تقاطع في المدى الذي يمكن أن يتفقا فيه. سيستحيل إتمام أي اتفاق، بغض النظر عن براعة المفاوضين، ما لم

يتـم الأخـذ في الحسبـان عناصر أخـرى ذات قيمـة – أو أن يغير أحد الطرفين أو كلاهما سعره الاحتياطي.

إيجاد قيمة عبر المقايضات

إن إيجـاد قيمـة عـبر المقايضـات هـو مفهـوم أسـاسـ آخر في عمليـات التفاوضـ، يقـوم على فكـرة أنـه بإمـكان الفرقاء التفاوضيـين تحسين مواقعهم عبر مقايضة القيم التي هي تحت تصرفهـم. تحصل عملية إيجاد القيمة عبر المقايضات في سياق عمليـات التفاوضـ التكاملية، حيث يحصـل كل فريق عادة على شيء يريده بالاستغناء عن شيء هو ذو قيمة أقل عنده.

افترضـ على سبيل المثال، أن هيلين وجون، وهما جامعان للكتب النـادرة، على وشك البـدء بعملية تفاوضية، حيـث ينصب اهتمام هيلين على شراء طبعة أولى مـن رواية للروائي هيمينغواي موجودة لدى جـون لتُكمل بها مجموعتها. يذكر جـون في أثناء التفاوض أنه يبحث عن كتاب معيّن للكاتب وليام بريسكوت، يظهر أن هيلين لديها هذا الكتاب وهـي لا تنوي الاحتفاظ به. في النهاية، يبيع جون كتاب هيمينغـواي لهيلين؛ لتكمل مجموعته، مقابـل 100 دولار إضافة إلى كتاب بريسكوت. يجلب هذا الأمر الرضا للطرفين. إن البضائع التي جـرت مقايضتها ذات قيمة متواضعة فقط لمالكيها الأصليين، لكنها ذات قيمة استثنائية لملاكها الجدد.

تسع خطوات نحو إتمام الصفقة



التحضـير مفيـد لأي محاولـة أو مسعى مهم في الحيـاة، وكذلك الأمر فيما يتعلق بالتفاوض. فالأشخاص الذين يعرفون ماذا يريدون، ومـا العروض التي يمكـن أن يقبلوا بهـا، وكل التفاصيل عن الطرف الآخـر، أمامهـم فرصـة أفضـل في التفاوض لإتمام صفقـة مرضية بالنسبـة إليهم. ستكون مفاوضـاً مؤثراً على الأرجـح في حال اتبعت هذه الخطوات التحضيرية التسع.

الخطوة 1: حدد نتائج مرضية لك

يُقـوَّم نجاح عملية التفاوض بنتيجتهـا؛ إذاً، من الأفضل أن يكون واضحـاً لديك قبـل بـدء التفاوض ما الـذي يمثّل نتيجـة جيدة لك وكذلك لدى الطرف الآخر. نموذجياً، تحقق النتائج المرضية المصالح -الدوافـع الضمنية والهموم والحاجات- لكل فريـق. يمكن أن يكون تحديد مصالح الطرف الآخر صعباً -خصوصاً في عمليات التفاوض التوزيعية، التي تميل فيها الأطراف المتفاوضة إلى إخفاء مصالحها. حـاول اكتشاف المصالـح عبر طـرح أسئلة يمكـن أن تساعدك على تحديد أولويات الفريق الآخر وهمومه ونظرته إلى الأمور.

إن ورقـة العمل «تخمين مصالح الطـرف الآخر» مفيدة لإنجاز هذه المهمة.

النتائج التفاوضية		
تخمين مصالح الطرف الآخر		
استخدم ورقة العمل هذه لتُجمل معرفتك بمصالح الطرف الآخر. عُدْ إلى هذه المعلومات طوال مدة المفاوضات، واستفد منها في تحديد فرص إيجاد القيمة.		
اجمع معلومات عن الطرف الآخر.	نعم	لا
1- هل سبق لك أن تكلمت مع أشخاص –على نحو رسمي أو غير رسمي– يعرفون الفريق الآخر؟		
2- هل سبق لك أن تصفحت موقع الطرف الآخر، أو اطلعت على المواد التسويقية، أو اطلعت على تقاريره السنوية وخلاصاته العامة (في حال توافرها)؟		
3- هل جمعت معلومات عن النشاط الصناعي للطرف الآخر وحاولت الاتصال بمصادر من الداخل، لمزيد من المعلومات؟		
4- هل حاولت تصور مصالح الفريق الآخر، وأولوياته، وحاجاته إن كنت في موقعه؟		
خمن ما أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض للطرف الآخر.		
ماذا تعرف عن ظروف عمل الطرف الآخر؟ ما مدى قوة أدائه المالي؟ ما إستراتيجيته؟ ما المبادرات الرئيسة لديه في الشركة؟ ما الضغوط التنافسية التي تواجهه؟		
ماذا تعرف عن قيمة هذه الصفقة بالنسبة إلى الطرف الآخر؟ ما مدى أهمية هذه الصفقة للطرف الآخر في المدة الحالية؟ هل التطلع إلى هدف أكبر يمثّل ضرورة للطرف الآخر (صف هذا الهدف).		

ما معلوماتك عن توافر صفقة بديلة؟ هل من السهل إيجاد عرض كعرضك في مكان ما؟ وهل يمكن للطرف الآخر الحصول على هكذا عرض في الوقت المناسب قبل انقضاء المهلة النهائية؟ هل سبق للطرف الآخر أن حصل على عروض أسعار من أحد أو أطلق مفاوضات غير رسمية مع أحد ما؟
خذ في الحسبان الشروط التي يرغب الطرف الآخر في وضعها لإتمام الصفقة.
ما الأهداف التجارية الأكبر التي يرغب الطرف الآخر في تحقيقها عبر هذه الصفقة؟ ما الشروط المتضمنة في الصفقة التي يمكن أن تعوق نموها التجاري؟ ما الشروط التي يمكنك تقديمها والتي تفيد الطرف الآخر (دون أن تكلفك كثيراً)؟

ما العمل برأيك؟

ما الثمن الذي لن تستطيع دفعه؟

أيقنت أَلِيس عندما وظفت مانويل أنه يمتلك الخبرة التي يحتاج إليها القِسـم، وأيقنت أيضاً أن أجره سيكون عالياً. لكن يبدو الآن أن مطالبـه في تصاعد إلى حـد خرج عن السيطرة. فهـي حتى الآن قد رفعت راتبه العالي أصلاً، ومنحته وقتاً إضافياً للإجازة، وزادت عدد خيارات أسهمـه في الشركة. هو يطالب الآن بمكافأة إضافية للأداء. تدرسـ أَلِيس قائمـة مرشحين آخرين، حيث تجـد أن الأقرب للقبول مـن بين المتقدمين المؤهلين تواقٌ جـداً إلى العمل لكن تنقصه الخبرة

التي يمكــن أن يُفيد مانويل الشركة بها. تفضــل أليس مانويل، لكنها غــير مرتاحة لمطالبه المتزايدة. هل عليهــا أن ترفض مطالبه ابتداءً، وتجــازف بخسارته؟ أم عليها الموافقة على مطلبه الأخير على أمل أن يكون الأخير؟ ما العمل برأيك؟

الخطوة 2: اكتشف فرصاً لإيجاد القيمة

يمكنــك بمجرد أن تدرك ما النتيجة الجيــدة لك وللفريق الآخر أن تحــدد المساحات التي تمثّل أرضية مشتركة، ومجالاً للتوصل إلى تسوية، وفرصاً لعمليات مقايضة مناسبة.

تأمّــل مثال ديــان، وهي موظفة تحظى بتقديــر عال، فهي طلبت تمديــد إجازة العمل لتتمكن من البقاء إلى جانب ولدها مدة أطول. يشعر المشرف بالقلــق من أن العمل في الوحدة التي تعمل فيها ديان لــن يُنجز في غيابهــا. يمُكن بعد تحديد المصالــح والنتائج المرغوب تحقيقها، التفاوض للوصول إلى حلٍّ مرضٍ للطرفين، فبدل أن تُمدِّد ديان الإجــازة، توافق على العمل ساعات أقــل من البيت. فالمشرف علــى استعداد لمقايضة وجودها في القسم بإنجاز العمل، وديان على استعداد لمقايضة تمديد إجازتها بساعات عمل أقل.

الخطوة 3: حدد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك وكذلك سعرك الاحتياطي

إن معرفة أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض وكذلك سعرك الاحتياطي قبل بدء التفاوض هو أمر حاسم. من الحكمة أيضاً تقدير أفضل بديل لدى الطرف الآخر وكذلك سعره الاحتياطي. فعندما تعرف هذه المعلومات سلفاً، ستكون لديك القدرة على إدراك أنك وصلت إلى صفقة مرضية في أثناء التفاوض، وستمتلك حساً أفضل حول متى تتمسك بموقفك أو متى تقدم تنازلات.

ملحوظة: لا تقبل أبداً صفقة هي أسوأ من أفضل بديل لديك. وكن واثقاً في أثناء تحديد أفضل بديل لديك أن تأخذ في الحسبان كل العوامل ذات الصلة – حتى بعض العوامل غير الملموسة التي يصعب قياسها، كقيمة العلاقات الشخصية.

الخطوة 4: حسّن أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك

يحدد أفضل بديل لديك النقطة التي سترفض بموجبها أي عرض غير مرضٍ لك. فعندما يكون لديك بديلٌ قوي، يمكنك أن تفاوض لتحقيق شروط مرضية أكثر، لهذا من الحكمة أن

تحــاول تحسين أفضل بديل لديك قبــل النقاشات مع الفريق الآخــر وفي أثنائها. علــى سبيل المثال، بإمكانــك البحث عن عمــلاء أو باعــة جُدد، أو محاولة ترتيــب اتفاقيات أفضل مع العملاء أو الباعة الحاليين.

تفيدك ورقة العمل «تحديد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك وتحسينه» في هذا الأمر.

خطوات تؤدي إلى تحسين موقفك التفاوضي

1- حَسِّنْ أفضل بديل لاتفــاق قائم على التفاوض لديك. فالبديل القوي يكسبك قوة تفاوضية. في حال كان بديلك ضعيفاً، اعمل ما بوسعــك لتحسينه. يمكن أن يتضمن هــذا الأمر، بالاعتماد علــى وضعك إيجــاد عمــلاء أو مشترين، أو بائعــين أو عروض عمل أخرى. وأيّ شيء يقوي أفضل بديل لديك، يحسن موقفك التفاوضي.

2- تعــرّف إلى أفضل بديل للطرف الآخر. تُمثّل هذه المعرفة مصــدراً آخــر لقوة التفاوض. فالمفاوضــون من الطرف الآخــر لــن يطلعــوك على أفضــل بديل لديهم مــا لم يكن

قويـاً جداً، حتى إنهم ربما قد يلجؤون إلى التمويه في هذا الأمر. على كل حال، يمكنك في بعض الحالات أن تكتشف أفضـل بديل لـدى الفريق الآخر والظـروف التي يمر بها عبر استخدام الطرق الآتية:

- حاول الاتصال بمصادر من داخل شركته.
- اطلع على الإصدارات التجارية التي يمكن أن تكون ذات صلة.
- راجع التقارير السنوية (أو الملفات العامة).
- اطـرح أسئلـة على نحـو غير رسمـي علـى المفاوضين أو آخرين يعملون في الشركة.
- اطرح أسئلة في أثناء المفاوضات الرسمية.
- تصور مـاذا ستكون مصالحـك وأولوياتك وحاجاتك إن كنت في موقع الطرف الآخر.

3- اعمـل على إضعاف أفضـل بديل لاتفاق قائم على التفاوض للفريـق الآخر. أيّ شـيء يُضعف أفضل بديـل لدى الطرف الآخر سوف يحسن وضعك النسبي.

النتائج التفاوضية
التعرف إلى أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك وتحسينه.
استخدم ورقة العمل هذه للتعرف على أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك وتحسينه.
1- ما البدائل لديك لاتفاق قائم على التفاوض؟ ضع قائمة بالبدائل التي ستكون بين يديك إذا انتهت عملية التفاوض دون التوصل إلى اتفاق.
.1
.2
.3
.4
.5
2- من ضمن البدائل التي كتبتها في القائمة، ما أفضل بديل؟
3- هل بإمكانك تحسين أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض؟
هل توجد أي ترتيبات يمكنك عملها مع التجار أو الشركات، أو الشركاء، أو الزبائن الآخرين، التي يمكنها تحسين أفضل بديل لديك؟
هل توجد وسائل لإزالة أي قيود أو تغييرها تسهم حالياً في إضعاف أفضل بديل لديك؟ إذا كان الجواب نعم، فما هي؟ وكيف؟
هل توجد وسائل لتغيير شروط التفاوض لتحسين أفضل بديل لديك؟ إذا كان الجواب نعم، فما هذه الوسائل؟ وكيف يتم ذلك؟
4- ماذا سيكون بديلك الجديد إن نجحت في تحسينه؟

إلى أي حد أنت في عوز؟

يحث الكاتب والخبير «جيم كامب» قرّاءه على تجنب الظهور بحالة «العـوز»، وهو المرادف لامتلاك بديـل (بانتا) ضعيف؛ لأن المساومين الدهاة سيستغلون حالة العوز تلك. ثم إن المفاوضين الأقوياء سيعملون ما بوسعهم لزيادة حالة العوز عند منافسيهم، يقول «كامب»:

«إن المفاوضـين الأقويـاء هم خبراء في اكتشـاف حالة العوز عند منافسيهـم، وهم خبراء أيضـاً في إيجادها عندهـم. فأولئك الذين يتفاوضون مع الشركات الضخمة، على نحو خاص، سيلجؤون إلى رفع سقـف التوقعات عند الشركات المنافسة التي تزودهم بالمنتجات عبر رسم سيناريوهات وردية مبالغ فيها حول طلبيات ضخمة، ومشروعات تجارية مشتركة، وتحالفات عالميـة، كل هذا بغرض إيجاد العوز عند منافسيهـم في الطـرف الآخر... عندئذ، وحينمـا تُؤسَّس حالة العوز تلك على نحو راسخ، يلجؤون إلى تنغيص الحلم عبر إجراء تغييرات، وفرض بعض الاستثناءات، والمطالبة ببعض التنازلات».

بإمكانك تجنب الظهور بحالة العوز عبر بناء بديل قوي، وإيصال فكرة إلى الطرف الآخر أنك جاهز للانصراف في حال طالب بكثير من التنازلات.

المصدر: جيم كامب، من كتاب «ابدأ بلا» Start with No (نيويورك، كراون، 2002) 4-6.

الخطوة 5: اعرف من الذي بيده زمام الأمور

إن أفضــل شــيء بالنسبة إليـك هو أن تتفاوضـ مباشرة مع الشخصـ الذي يملك سلطة اتخــاذ القرار. سيقلل هذا الأمر من احتمــالات سوء التفاهم، ويوفر عليك عناء التقدم ضمن مسار لا يعــود عليك بنتيجة واقعيــة. افعل ما بوسعك للتعــرف إلى صانع القــرار الحقيقي. من المقبول تماماً أن تســأل عمّن سيكون صانع القرار، وأن تتحرى حول عملية صنع القرار.

في حــال لم تتمكــن مــن التفاوضــ مــع صانــع القــرار مباشرة، حــدد مستوى سلطــة الشخص الذي ستتفاوض معــه، وهكذا يمكنك التخطيط على ذلك الأساس بمــا يتناسب. أحياناً يكون التفاوض مع مفاوضين لا يملكون كامل القرار ذا مزايا وفوائد لدى الطرف الآخر. علــى سبيل المثال، ربما يتمتعون بحرية أكبر لنقاش مصالح شركتهم واكتشاف خيارات أكثر ابتكاراً.

يمكنــك الاستفادة من ورقة العمل «تقويم نفوذك ونفوذ الطرف الآخر» لإتمام هذه المهمة.

الخطوة 6: ادرس الطرف الآخر

إن التفاوضــ عمــلٌ ينطــوي على درجــة عالية مــن التفاعل بين

الأشخاص، لذا من المفيد معرفة شخصية الأشخاص الذين ستتفاوض معهم وأسلوبهم وخلفيتهم، إضافة إلى ثقافة الشركة التي يمثلونها وأهدافها وقيمها.

يمكن أن تساعدك هذه المعرفة على بناء علاقات شخصية لا تقدر بثمن، وتجنبك الوقوع في حالات سوء فهم أو أخطاء. اعرف قدر المستطاع عن الطرف الآخر عن طريق طرح الأسئلة، والتحدث مع أشخاص يعرفون الفريق الآخر، والبحث في المواقع الإلكترونية والتقارير السنوية والمواد التسويقية ذات الصلة.

ملحوظة: سواءٌ كنت تهدف إلى إتمام صفقة رابحة للطرفين أم الوصول إلى محصلة يكسب فيها أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر، فإن فهم الشخص على الطرف الآخر من الطاولة سيحسن فرصك في تحقيق هدفك؛ هل هو مفاوض صلب وعنيد للوصول إلى هدفه، أم هو مؤدٍ سلبي للدور؟ كيف كان أداؤه في المفاوضات السابقة؟ ما نقاط قوته، وما نقاط ضعفه، وما مصالحه؟ كما هو الحال في التنافس الرياضي وفي الحرب، أي شيء تقوم به لتحسن فهمك الطرفَ الآخر سيضعك في وضع أفضل.

النتائج التفاوضية
تقويم نفوذك ونفوذ الطرف الآخر
استخدم ورقة العمل هذه لتحديد مستوى النفوذ الذي تملكه وتأكيده وكذلك مستوى النفوذ الذي يملكه الأشخاص الذين ستفاوضهم، وهكذا بإمكانك وضع خطط على هذا الأساس.
نفوذ الطرف الآخر. (اجمع معلومات قدر الإمكان عن الأفراد في الطرف الآخر).
1. من سيجلس إلى طاولة التفاوض؟
2. ما الألقاب الرسمية وحدود المسؤولية للأشخاص الذين ستتفاوض معهم؟
3. كم صار لهم من الوقت مع الشركة؟ ما الخبرات الأخرى ذات الصلة التي يملكونها؟
4. على أي أساس تقوم الشركة؟ (هل السلطة فيها هرمية، مع ارتكاز قوة اتخاذ القرار في الأعلى، أم أن سلطة اتخاذ القرار لا مركزية نسبياً؟).
5. كيف يُنظر إلى المفاوضين داخل المؤسسة؟ (هل يعاملون باحترام، ويستمع إليهم... إلخ بوجه عام؟ اعتمد على معارف من خارج المؤسسة، في حال توافرهم).
6. ما اهتماماتهم الأخرى خارج العمل (على سبيل المثال: الرياضة، الهوايات، النشاطات التطوعية، الميول السياسية، الأطفال)؟
نفوذك (أكد التفاصيل قدر المستطاع).
ما طبيعة الصفقة التي أنت مخوَّل بإتمامها؟ (أكمل كما هو مناسب).
هل هي صفقة محددة سلفاً قد جرى أخذ موافقة اللجنة عليها فقط؟ (إذا كان الجواب نعم، فصُغْها. إذا كان بإمكانك أيضاً التفاوض لتحقيق شيء «أفضل» يتعدى الصفقة المحددة سلفاً، فما الشيء الذي تعدّه اللجنة «أفضل»؟
هل هي صفقة تحقق أهدافاً معينة فقط؟ (ما الأهداف؟ هل لديك الحرية لصياغة الصفقة في أفضل وجه ممكن؟).
هل تفضل اللجنة أن تعود إليها لإجراء مراجعة عامة للصفقة والموافقة عليها؟

الخطوة 7: هيّئ نفسك لتكون مرناً في عملية التفاوض

لا تسير عمليات التفاوض دائماً ضمن مسار متوقع أو مستقيم. فالعلاقات بين الأشخاص يمكن أن تصبح غير مرضية، أو ربما يجري استبدال أحد المفاوضين. كذلك يمكن أن تضطر التطورات غير المتوقعة الطرف الآخر إلى تأجيل العملية. ويمكن أن تشجعه الفرصُ الجديدة التي يكتشفها على أخذ التفاوض إلى طريق صعب من قبله.

للتغلب على هذه العوائق التي تعترض طريقك، تلزمك المرونة والصبر. لا تفترض أن عملية التفاوض ستسير تبعاً لمسار مرسوم سلفاً. كن جاهزاً للتعامل مع أشخاص جدد وتطورات غير متوقعة، وبدل عدّ كل تغير في العملية مشكلة، حاول أن تتعامل مع هذا التغير بوصفه فرصة للتعلم والابتكار.

ملحوظة: إن المديرين بطبعهم هم أشخاص لديهم الحافز والمبادرة نحو العمل الفاعل؛ لذا يحبون أن يدفعوا الأمور قدماً نحو النهايات المأمولة. إنها صفة مفيدة في معظم جوانب الحياة المؤسسية لكنها لا تخدم المديرين دائماً في أثناء عمليات التفاوض الصعبة، التي تتطلب الصبر.

الخطوة 8: اجمعْ معايير موضوعية لتحقيق العدل والإنصاف

يجب كلا الطرفين في أي عملية تفاوض تصديق أن أيّ صفقة يجري إتمامها هي صفقة منصفة ومعقولة. ويكون هذا الأمر مهماً بوجه خاص عندما يأمل الفرقاء أن تستمر العلاقة بينهما. ولتحقيق صفقة منصفة ومعقولة يمكنك الاستفادة من معايير خارجية وموضوعية. على سبيل المثال، يمكنك التقصي عن القيم السوقية الحالية والمشابهة للعقارات قبل تحديد ثمن لأرضك أو قبل تقديم عرض لأحد ما.

ولأنه ربما يوجد كثير من معايير الإنصاف والمعقولية ذات الصلة، فإنه من المهم أن تبحث عن أيٍّ من هذه المعايير يمكن تطبيقها في حالتك. كن جاهزاً لشرح لماذا ترى أن المعايير التي هي مواتية لك أكثر هي أكثر صلة، ولماذا أيضاً ترى أن المعايير التي هي مواتية لك بدرجة أقل هي أقل صلةً. إذا كان بإمكانك إقناع الطرف الآخر بأن معياراً محدداً أو صيغة ما هما منصفان ومعقولان، فسيجد الفريق الآخر صعوبةً أكبر في رفض عرض يتضمن المستوى المطلوب، وسيشعر بدرجة من الرضا عند إتمام الصفقة النهائية.

الخطوة 9: حوّل العملية لمصلحتك

إذا بدأت تشعر في أثناء التفاوض أنه يجري تجاهل أفكارك، أو أن الاجتماعات معدَّة باتجاه الوصول إلى نتيجة محددة، فأعر

اهتمامـاً لتلـك المشاعر. فمن المؤكـد أنّ كائناً مـن كان هو الذي حـدد جدول الأعمال، فهو قد وضعـه ليحقق نتيجة محددة، أو أن المشاركـين يحيلون الأمـر إلى أحد ما ذي نفـوذ مؤسسي أكبر؛ أو ربما تكون أفكارك مختلفة عن أفكار الآخرين.

يضمـن هذا الوضـع الخاص حصول تغـير في العملية. لكن هذا لا يعنـي أنه عليك محاولـة تغيير القضايا الأساسيـة التي هي في قيد النقاش. بل عليك أن تركـز اهتمامك على العوامـل اللوجستية مثل: أيـن تعقد الاجتماعـات، ومن يحضرهـا، والتسلسـل الزمني لجدول الأعمـال. يمكن لهذه العناصر أن تؤثـر في كيفية مشاركة الآخرين في الاجتماعات وسلوكهم في أثنائها.

يمكنـك أيضاً العمل خلـف الكواليس لتثقـف الآخرين بأفكارك. تحـدث مع الأشخاص المحترمين وذوي التأثـير، واعمل على تأسيس تحالـف. يمكنـك أيضـاً أن تعيـد ترتيـب القضايا التي هـي في قيد النقاش؛ لكي تمكن الآخرين من دراستها من منظور مختلف.

ماذا كان بوسعك فعله؟

ارسم حدوداً مناسبة لك

إن أليس بحاجة إلى تحديد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديها، حيث تعني معرفة أفضل بديل لديها معرفة ماذا ستفعل أو ماذا سيحدث في حال عدم التوصل إلى اتفاق في عملية التفاوض التي تجريها الآن. على سبيل المثال، يجب على أليس أن تضع حدوداً واضحة فيما يخص ما تنوي عرضه على مانويل، وكذلك تحليل عواقب رفض مانويل العرضَ. فهل سيناسبها توظيف مرشح آخر، أم أن الأمر يستحق تلبية رغبات مانويل؟

بعد أن تقوم بتحديد أفضل بديل لديها، عليها أن تستنتج السعر الاحتياطي المناسب لها –الرقم الذي تقرر عنده الانصراف. ما الأجر الأعلى الذي تنوي دفعه لمانويل لينضم إلى فريقها؟ يجب عليها بمجرد معرفة أفضل بديل وكذلك السعر الاحتياطي لديها أن تستعملهم كنقاط انطلاق في مفاوضاتها، وألا تتأثر بمطالب مانويل.

تكتيكات التفاوض



"لا تقطع ما يمكنك فكه أبداً".

-جوزيف جوبرت

تواجــه عنـد جلوسك إلى طاولــة التفاوض عدة قرارات صعبة، مثل: من عليه تقديم العرض الأول؟ ما الشكل الأفضل الذي سيؤطر عرضــك؟ هـل عليــك أن تكون متشــدداً أو أن تقدم تنــازلات؟ هذه الأنــواع مــن القرارات هي قــرارات اجتهــاد أو تقديــر، لكن هناك تكتيــكات يمكنك استخدامها لجعل عملية التفاوض تسير بانسيابية أكبر ولمصلحتك.

تكتيكات لأجل الانطلاق ببداية جيدة

- غلّــف ملحوظاتك وتعليقاتــك الافتتاحية بــروح إيجابية. عبرّ عن احترامــك خبرةَ الطرف الآخر ومعرفته. ضع المفاوضات في إطار المسعــى المشــترك، وأكــد انفتاحك علــى مصالح الطــرف الآخر وهمومه.
- راجــع جدول الأعمال. سيساعد هذا الأمــر على ضمان أن الجميع موافقون علــى القضايا التــي سيجري التطرق إليهــا. استغل هذه الفرصــة للتوثق من أن جميع الفرقاء لديهم فهم مشترك للقضايا التي ستُناقَش.

• ناقش توقعاتك من عملية التفاوض. يملك الأشخاص غالباً تصورات مختلفة حول كيف يجب أن تجري عملية التفاوض. حيث يتوقع بعضهم أن يجري تقديم العروض في مستهل عملية التفاوض، لكن ربما يتوقع آخرون نقاشاً مفتوحاً حول القضايا بدايةً. استمع باهتمام إلى هذا النقاش عن عملية التفاوض؛ فهو سيقدم لك كمّاً كبيراً من المعلومات عن أسلوب الطرف الآخر في التفاوض.

• قدم معلومات. تكلم طوعياً عن بعض مصالحك وهمومك بدايةً كبادرة حسن نية. لكن إذا لم يرد الطرف الآخر على هذا الأمر بمثله، فكن حذراً حيال تقديم معلومات إضافية.

نصائح لبناء المزاج العام المناسب.

• لا تَفُتْكَ أهميةُ الأحاديث العابرة أو غير الرسمية في بداية عملية التفاوض. فهي تساعد على إيجاد مناخ أقل تحفظاً وحذراً عند الجميع، وكذلك تجعلهم أكثر تعاوناً وتواصلاً.

• حتى في عمليات التفاوض التوزيعية، تساعدك المحادثة العابرة على الوصول إلى معرفة الطرف الآخر على نحو أفضل، وتحسن قدرتك على الحكم على كلامه هل هو صادق أم لا.

- تصـرّف وفقـاً لما تكشفـه لك المحادثـة العابرة عـن أسلوب تصرف المفاوض الآخر ونمطه.
- إذا كان الطـرف الآخر يميل أكثر إلى المحادثة الرسمية، فلا تكثر من الكلام العابر؛ لأن تصرفك هذا ربما يُفسَّر على أنه نقص في الجدية من طرفك.
- إذا كان الطرف الآخر يميل إلى الحديث غير الرسمي، فتكلمْ بطريقة غير رسمية أكثر.

تكتيكات خاصة بعمليات التفاوض التوزيعية

يمثل الكسب الذي يحققه أحـد الأطراف خسارةً للطرف الآخر في معظم عمليـات التفاوض التوزيعية. بإمكانـك استخدام العديد من الطرائق لتحقيق المكاسب ومنع الخسائر.

- **لا تكشـف أيّ معلومـات ذات أهميـة عـن ظروفـك:** ستكون في أفضـل حـال إذا لم تكشـف السـبـب وراء رغبتـك في إتمام صفقـة ما؛ مـا مصالحك الحقيقية أو العوائـق التجارية التي تواجهـك؟ كذلك ما أولوياتك فيما يخص القضايا المطروحة والخيـارات المتاحة؟ أو مـا النقطة التي ستقـف عندها وتدير ظهرك منصرفاً؟ من المفيد لك أن تدع الطرف الآخر يعلم أن لديك خياراتٍ أخرى في حال أخفقت الصفقة.

- **اجمع معلومات قدر المستطاع عن الطرف الآخر**: تحرَّ عن سبب رغبته في إتمام صفقة ما، كذلك ما مصالحه الحقيقية والعوائق التجارية التي تواجهه، وما أولوياته فيما يخص القضايا المطروحة والخيارات المتاحة.

- **أسّسْ مرتكزاً**: يحدد العرض الأول غالباً المدى التفاوضي، وتظهر نتائج الدراسات أن نتائج التفاوض غالباً تتطابق مع العرض الأول؛ لذا اجعل انطلاقتك من المكان الصحيح. وأفضل ما تقوم به هو أن تجعل مرتكزك عند النقطة التي تمتلك فيها إحساساً قوياً بقيمة السعر الاحتياطي الذي حدده الطرف الآخر لنفسه؛ ويجب أن يكون عرضك مساوياً ذلك الرقم أو أعلى منه قليلاً. لا تكن هجومياً جداً في العرض ولا طمّاعاً أكثر من اللازم، وإلا سيدير الطرف الآخر ظهره وينصرف. وكن جاهزاً على الدوام لشرح لماذا تعدّ أن عرضك مقبول ومناسب.

ملحوظة: إذا تبين لك فيما بعد أن نقطة الارتكاز التي اعتمدتها بعيدة عن نطاق السعر للمفاوض الآخر، فسيترتب عليك التراجع بلباقة. في هذه الحالة كن حريصاً على ألا تشير إلى عرضك الابتدائي

على أنه نهائـي. وليكن لديك مسار مختلف في التفكير ليدعم تحولك إلى تقديم عرض أقل هجومية.

- **حَـوِّلْ النقاش بعيـداً عـن نقاط الارتـكاز غيـر المقبولة:** إذا بـادر المفاوض الآخر بتقـديم العرض الأول، فعليـك إدراك القـوة الكامنـة للعرض ومقاومتها علـى أنها نقطـة ارتكاز نفسيـة. كذلك لا تدعهـا تحدد المدى التفاوضـي ما لم تقتنع أنهـا تمثّل نقطة انطلاق معقولة. وإذا رأيت أن نقطة الارتكاز التـي قُدّمت تطرح مـدىً تفاوضياً غير مرضٍ وغير مقبول، فحوّل النقاش بعيداً عن الأرقام والعروض. ركز بدلاً من ذلك على المصالح والأمور المعلقة. اطرح أسئلة تركّز على المصالح والدوافـع التي تكـوّن الأساس لموقف الطـرف الآخر. يمكن لهكـذا أسئلة أن تكتشـف معلومات جديدة يمكـن أن تساعدك على تقديم عرضك على نحو آخر مناسب.

بعد مـرور بعض الوقت، ضـع رقمك أو عرضـك الابتدائي على الطاولـة، مدعوماً بمنهج تفكير سليم. تجنب إلى أقصى حد ممكن المقارنـة المباشـرة بـين العرضين. في حـال كان العرض الابتدائي للفريـق الآخر غـير جدي وأنت قـد تجاهلته، فلربمـا يلجأ الطرف الآخـر إلى الأمـر ذاتـه. أمـا إذا كان العرض جدياً وقـد أشار إليه

المفاوضون الآخرون ثانية، فعليك وبكل احترام أن تطلب منهم شرح لماذا يعدّون عرضهم معقولاً.

• **كن حذراً فيما يخص الخطوات التنازلية التي تُقْدم عليها:** في عملية تفاوض تقليدية فيها شد وجذب وتدور حول أرقام معينة، تؤشر الخطوة الكبيرة إلى مرونة إضافية ذات مغزى، في حين تؤشر الخطوة الصغيرة جداً إلى أن المفاوض يقترب من السعر الاحتياطي الذي حدده لنفسه. عند هذه النقطة، يميل الأشخاص إلى التحرك بمقادير صغيرة متزايدة تدريجياً غالباً ما يتوقع الطرف الآخر مثل هذا النمط من السلوك.

ليس عليك اتباع هذه التقاليد، لكن عليك أن تفهمها؛ فالعروض التي تقدمها والعروض المضادة يمكن أن تُفسَّر في ضوء هذا الأمر. لذا إذا قمت بتحرك كبير لكنك كنت غير جاهزٍ للمضي أكثر فيه، فعليك التصريح بذلك. أيضاً، كن حاضراً لشرح سبب إقدامك على القيام بهذا التنازل الضخم –وتوقع أن يخضع شرحك للاختبار من قبل الطرف الآخر.

• **استخدم الوقت بوصفه أداة تفاوض:** أرفق أي عرض شراء بمهلة زمنية، وإلا سيلجأ البائع ربما إلى المماطلة والتأجيل بانتظار عرض أفضل.

- **قدم عروضاً متعددة**، وخذ في الحسبان تقديم خيارات سلة متكاملة، قدّم عرضين على الأقل، وكذلك خيارات سلة متكاملة عند الإمكان. على سبيل المثال، بإمكانك تقديم عرض قيمته 18,000 دولار ثمناً لقارب وعربة مقطورة كصفقة سلة متكاملة، أو مبلغ 16,000دولار ثمناً للقارب وحده. وهكذا وعبر تقديم الخيارات المتعددة لن يشعر الفريق الآخر بأنه تحت وطأة الإنذار النهائي. أيضاً، ربما يقارن الفريق الآخر العروض مع بعضها بدلاً من مقارنتها بالأهداف الأصلية، وهذا الأمر يمكن أن يصب في مصلحتك.

- **استخدم قوة العدالة والشرعية**، لكن لا تقع في فخها. لا أحد يحب أن يُستغلّ. تفشل الصفقات غالباً عندما يكون أحد الأطراف مقتنعًا بأنها عادلة، في حين يرى الطرف الآخر العكس. فما يبدو عادلاً بالنسبة إليك يتحدد على نحو كبير عبر وجهة نظرك الخاصة للأمور. عندما يصر الطرف الآخر على موقف ما تعتقد أنه ليس عادلاً، اسأله: «ما الذي يجعلك تعتقد أن موقفك عادل؟». ومن ثم، وبعد التعبير عن تفهمك وجهةَ نظر الطرف الآخر، اشرح لماذا يبدو ذلك الموقف غير عادل بالنسبة إليك.

- **استفد من المعايير الخارجية ومعايير الحس العام التي تضفي الشرعية على موقفك:** على سبيل المثال، «إن السعر الذي طلبته، وهو 2,000 دولار للقدم المربعة في محل التجزئة الكائن في الطابق الأول في المنطقة التجارية الواقعة في مركز المدينة، يبدو زائداً على الحد. وأنا أعرف مثلاً أن ثلاثة محال مشابهة تقع على بعد مجمعين سكنيين من هذا الموقع قد جرى تأجيرها بأقل من 1,700 دولار للقدم المربع أخيراً».

- **أشرْ إلى رغبتك في إتمام الصفقة:** أعلم الفريق الآخر عندما تجد أنك قريب من الوصول إلى صفقة مقبولة بالنسبة إليك، وهكذا لن يأمل في مزيد من التنازلات.

خطوات إتمام الصفقة

1- أشر إلى نهاية الطريق قبل أن تصل إليه. عند اقترابك مما تعده صفقة جيدة صرّح بذلك. أعد الإنذار، لا بوصفه تهديداً بل بلباقة، خاصة إذا بدا أن المفاوض الآخر يتوقع المضي في عملية التفاوض.

2- تحلَّ بالمرونة إذا توقعت سير الأمور باتجاه جولة إضافية من التفاوض. إذا أدركت أن المفاوض الآخر لا يملك كامل الصلاحية، فكن مرناً ودع مساحةً للمناورة فيما يخص الشروط النهائية. لكن لا تفرط في إظهار المرونة إلى درجة أن يجري رفض الصفقة من قبل صانع القرار. ادرسْ فكرة القيام بمقايضة نهائية في حال انتهى بك الأمر إلى طلب تعديل كبير في الشروط النهائية.

3- لا تشجع الطرف الآخر على طلب المزيد من التنازلات. إذا بدا لك أنك وصلت إلى صفقة نهائية مقبولة عند الطرف الآخر (وربما مرضية لك)، فلا تسمح بأي تعديلات إضافية ولو كانت طفيفة.

- صرحْ عن استعدادك للقبول بالصفقة كسلّة متكاملة، دون أي تغييرات.
- وضحْ أن أي تعديل في شرط ما لمصلحة الفريق الآخر يجب موازنته بتعديل في شرط آخر لمصلحتك. على سبيل المثال، ربما تقول: «إذا فتحنا النقاش في تلك القضية، أخاف أن يترتب على ذلك إعادة فتح النقاش في الصفقة كاملةً في المقابل، وهذا ما يناسبني».

4- **دوّن الشروط**: إذا أحسنت الاستفادة من الوقت المخصص للتفاوض،

فلا تجازف بإفساد الأمـر بعدم تسجيل الاتفاق الذي توصلتم إليه وتوقيعـه. فقـدرة الأشخاص على تذكـر الاتفاقات تتفـاوت حتماً؛ لـذا يحول تسجيل شـروط الاتفاق دون حصـول نزاعات وإرباكات مستقبلية.

- حتى لو أن المستشار القانوني سيكتب مسوّدة الوثائق الرسمية، اكتب اتفاقـاً غير رسمي من حيث المبدأ. وقـرر هل هذا الاتفاق ملزم أم لا، واذكر هذا الأمر في الوثيقة.

- حتـى لـو كان اتفاقك غـيرُ الرسمي غيرَ ملـزم، فسوف يكـون بمنزلة نص مشترك مرجعي لكلا الفريقين عند اختيار النيات فيما بعد.

5- **لا تظهِـر الشـماتة والفـرح والحبـور:** عندمـا تتبجح ويملؤك الزهـو وأنت تتحدث عن الصفقـة العظيمة التي أنجزتها وكم كنـت متردداً في إتمامهـا، سيشجع هذا الأمـر الطرف الآخر علـى البحث عن وسيلة لاسترداد ما يعتقـد أنه خسره في هذه الصفقـة، وسيزيد هذا من عدائيتـه في المفاوضات التي ربما تجـري فيما بعد، وعدائيـة أي شخص آخـر سيسمع بالقصة وربما تجمعه بك عملية تفاوضية في القادم من الأيام.

تكتيكات خاصة بعمليات التفاوض التكاملية

تعتمد المفاوضات التكاملية على التعاون وتبادل المعلومات لإيجاد القيمة والمطالبة بها. لذا ادرس استخدام التكتيكات الآتية:

- **لا تتسرع كثيراً في تقديم عرض ما**: إن العرض الذي يُقدم قبل أوانه لن يستفيد من المعلومات التي تُكتشف في أثناء عملية التفاوض. فإذا كنت أنت المشتري، فستُنبهك هكذا معلومات، على سبيل المثال، لأمور أو شروط من المحتمل أن تكون مفيدة فيما بعد، التي يمكن أن تُضمنها في عرضك.
- **تحرَّ عن رغبات الطرف الآخر**: اسأل عن حاجات الفريق الآخر، ومصالحه، وهمومه، وحدد مدى استعداده لمقايضة شيء ما بشيء آخر. استمع باهتمام؛ لأنه يمكن للأجوبة أن تكشف معلومات قيمة. كن مباشِراً فيما يخص حاجاتك ومصالحك وهمومك.
- **قدم معلومات ذات مغزى عن ظروفك**: وضح لماذا تريد أن تتم صفقة ما. وتحدث عن مصالحك الحقيقية، وأولوياتك. وأفصح عن أي إمكانيات أو مصادر إضافية تملكها ويمكن أن تضاف إلى الصفقة.

- **ابحث عن التمايزات لإيجاد قيمة:** عندما تتفهم حاجات الفريق الآخر ومصالحه، وهو كذلك يتفهم حاجاتك ومصالحك، تزيد فرص إمكانية قدرتكما على الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين. أحياناً يمكن صياغة هكذا نتيجة من التمايزات الموجودة بينكما. فعبر استغلال التمايزات، توجِدان قيمة لا يمكن لأحد منكما أن يوجدها وحده.

على سبيل المثال، تأمل قصة مارثا، التي تملك محل بيع تجزئة ومطعماً. إنها تتفاوض مع ألِن، وهو مصمم داخلي، حول تجديد مطعمها. توافق مارثا على دفع مبلغ أعلى إلى حد ما مما هو مُعدّ لتجديد المطعم؛ وفي المقابل سيشتري ألن التجهيزات والأثاث لمحل التجزئة مستفيداً من الحسم التجاري الذي يتمتع به. لا تستطيع مارثا على كل حال الاستفادة من هكذا حسومات، وأيضاً لن يُكلِّف الحصولُ على هذه التجهيزات والأثاث آلن شيئاً. هكذا نرى أنه جرى إيجاد قيمة للطرفين.

- **خذ وقتك كله:** لا تقع تحت إغراء إنهاء الصفقة بسرعة كبيرة، خاصةً عندما يكون العرض الأول المقبول لا يزال على طاولة التفاوض، لكن المعلومات التي يجري تبادلها

قليلـة. اقض وقتـاً أكثر في البحث عن صفقـة أفضل لكلا الطرفـين. أعلـن أن العرض الـذي على الطاولـة يستحق الأخـذ في الحسبان، لكن أيضاً بيّن أنه يمكن تحسينه عبر معرفة المزيد حول مصالحكما وهمومكما الخاصة.

- **أوجد خياراتٍ تقدم مكسباً مشتركاً متبادلاً**: لقد قمت في أثنـاء التحضير لعملية التفاوض بصياغة مطالب أرضت مصالحـك الخاصـة. تواجهـك الآن المطالـب الخاصـة بالطـرف الآخر. إذاً، يكون التحدي الآن على النحو الآتي: الوصـول إلى نتيجـة ترضي مصالـح كلا الفريقين. إليك الاقتراحات لإيجاد حلول مربحة للطرفين:

  - انتقل من قضية خاصة إلى توصيف أكثر عموماً للمشكلة، ثم إلى حلول نظرية، وفي النهاية عُدْ إلى القضية المحددة.
  - أولِ المصالح المشتركة وفرص التعاون اهتماماً خاصاً.
  - أجـرِ العصـفَ الفكـري المشترك مع الطـرف الآخر؛ فهو يمكن أن يكـون طريقة مثمرة لإيجاد بدائل. ضع قواعد إجرائية تشجـع المشاركين على التعبير عن أي فكرة، وعن كل الأفـكار، بغض النظر عن مدى كونها

فكرة خـارج السياق أو فكرة غير عملية. احرص على ألا تنتقـد أي اقتراح أو تعبر عن عـدم رضاك إزاءه. ففي هـذه المرحلة، سيحـد هذا الحكم مـن الإبداع، وسيؤثـر فيه ويعوقه، وأيضاً سيجعـل الأشخاص غير راغبين في تقديم المزيد مـن الاقتراحات –وهم على الأغلب سينتقدون أيّ أفكار تقوم بطرحها أيضاً.

نصائح للاستماع الفاعل

ستعـرف أكثر عن مصالح الطـرف الآخر وفرص الكسب المشترك إذا مارست الاستماع الفاعل. إليك بعض النصائح للاستماع الفاعل:

- ركز عينيك على المتكلم.
- دوّن الملحوظات المناسبة.
- لا تُشْغَلْ بأي فكرة عدا ما يقوله المتكلم.
- قاوم الرغبة الملحة في صياغة ردك حتى ينهي المتكلم كلامه.
- انتبه للغة جسد المتكلم.
- اطـرح أسئلة للحصول علـى معلومات أكـثر ولتشجع المتكلم على الاستمرار.
- أعـد بكلماتك الخاصـة ما سمعت لتضمن أنك فهمت ما قيل، ولتدع المتكلم يعرف أنك قمت بتحليل ما سمعته واستيعابه.

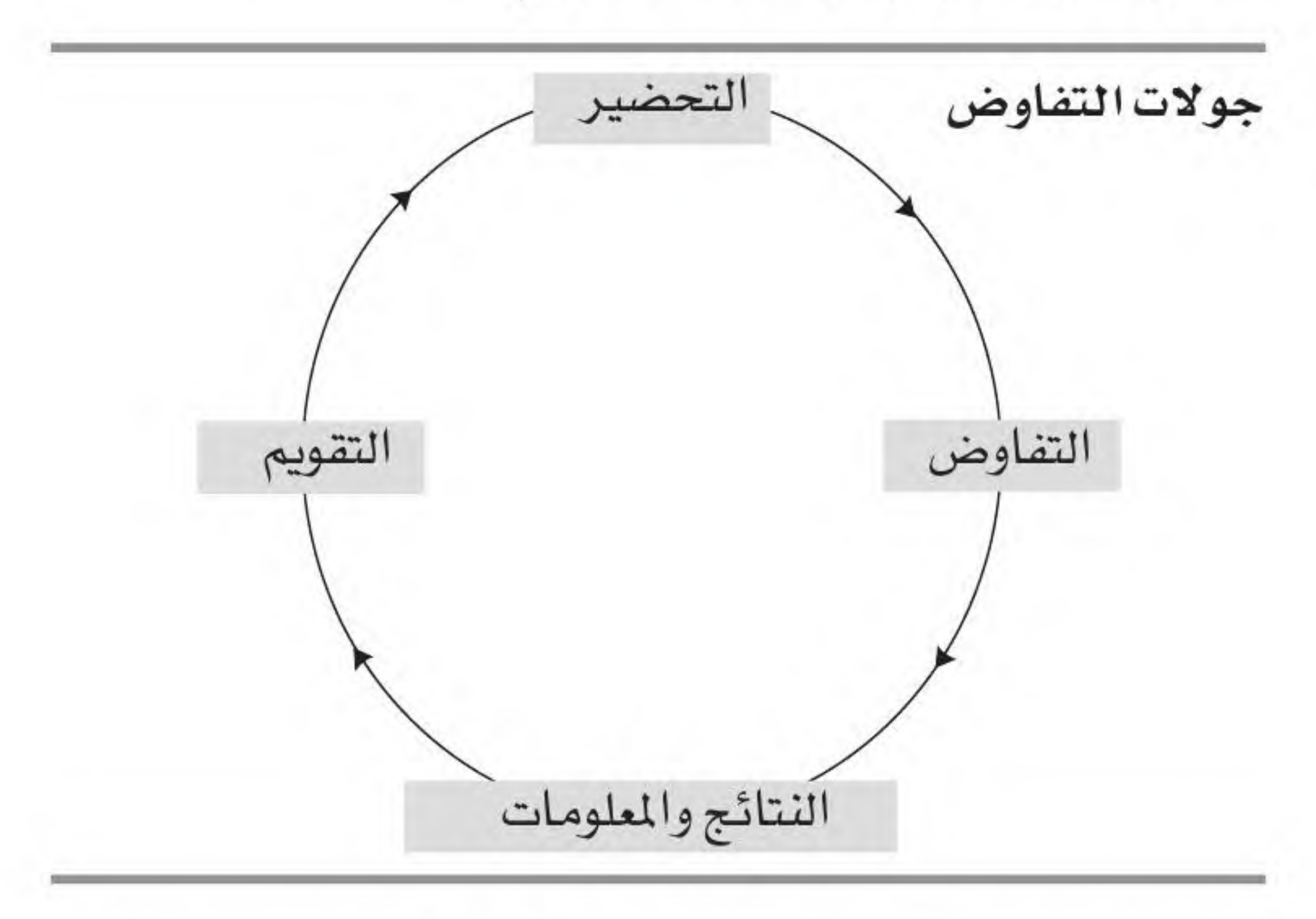
تأطير الحل

إن عمليــة التأطـير، أو الكيفية التــي تختارها لتصــف وضعاً ما، مفيــدةٌ في كلا نوعي عمليــات التفاوض، التوزيعيــة والتكاملية، حيث يمكن للإطــار أن يحدد الطريقة التي ستخرج بهــا المفاوضات. فهي توجه الفرقــاء وتشجعهم على معالجة القضايا ضمن منظور محدد. إن الطريقــة التي يؤطــر بها أحدٌ حلاًّ ما بإمكانهــا أن تحدد السلوك الــذي يُقرر الآخرون اتباعــه عموماً، بإمكانك استخــدام واحدة من هذه الأطر:

- قــدم عرضــك الــذي يتضمــن شروطــاً تمثــل مكسبــاً بدل الخسارة. بدلاً من أن تقول: «إن عرضي الحالي هو أقل من 10% فقــط من السعر الــذي طلبته»، قل: «لقــد قمت برفع عرضي 10%».
- استغل كـره المجازفة لمصلحتك. يميل الأشخاص الذين يبغضون المجازفــة إلى تفضيل العروض الصغيرة المضمونة على المكاسب المستقبليــة الأكبر لكن غير المضمونــة. على سبيل المثال، يمكنك القول: «أعلم أنك تريد 400,000 دولار ثمناً لعقارك، وأنه يمكنك بيعــه بهذا الثمن يوماً ما، لكن أنوي دفع 350,000 دولار الآن، ما رأيك؟

التقويم المستمر

يعتقد كثير من المديرين أن التفاوض عملية تسير بخط مستقيم، حيث تبدأ بالتحضير، ومن ثم يأتي التفاوض، وتنتهي باتفاق نهائي أو فشل. لكن الحقيقة أن بعض عمليات التفاوض تكون معقدة وتتطلب جولات متتابعة، حيث إن هناك معلومات جديدة يمكن أن تظهر في أوقات مختلفة، أو إن الفرقاء على اختلافهم يمكن أن يقدموا تنازلات أو يرفعوا سقف مطالبهم.



تتطلب عمليات التفاوض المعقدة غالباً أسلوباً غير مستقيم في المعالجة، حيث تلي عملية التحضير عملية التفاوض، التي تنشأ

عنهـا نتائج ومعلومات تتطلب تقويماً. وتقود نتائج التقويم إلى جولة جديدة من التحضير تتبعها عملية تفاوض. تستمر هذه العملية حتى يصل الفرقاء إلى اتفاق أو يديرون ظهورهم وينصرفوا.

في هـذا الوضع، من المهم أن تدمج المعلومات والظروف الجديدة في إستراتيجياتك وتُعيد تكييف مسارك مع تقدم المراحل.

العوائق أمام إتمام الاتفاق



يمكــن التفاوضــ بنجاح حول معظــم الخلافــات في حال تمكن الفرقــاء من الحفاظ على موضوعيتهــم، وعدم الانقياد وراء الزهو وازدراء الآخريــن أو التملمــل أو العناد أو الجهــل بالحقائق. يمكن التغلــب على كثير من العوائق التــي تقف في طريق التفاوض النـاجح أو إزالتهــا إذا عرفت كيف تتدبر الأمــور. سأقدم لك بعض العوائق النموذجيــة في طريــق الوصول إلى اتفــاق، وسأرفقهــا باقتراحات للتعامل معها.

المساومون المقاومون التغييرَ والأفكارَ الجديدة

ستواجــه في أثنــاء التفاوض المساومــين المقاومين التغيــيرَ والأفكار الجديــدة الذين يعدّون كل صفقة بمنزلــة معركة، فهم موجودون حقاً. كيف سيكون بإمكانك التعامل مع هكذا مفاوضين وهم على درجة عالية من التنافسية؟ إليك بعض الاقتراحات:

- اعرف لعبتهم. لا تمكّنهم من التهويل عليك. خذ في الحسبان أن يقدموا عروضاً غــير معقولة، وتنازلات ضنينة، بالإضافة إلى التصــرف بتكلف وتصنع. لا تدع هذا السلوك يمنعك من تحليل أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض وتحسينه. حَدِّدْ أيضاً سعرك الاحتياطي وقَدِّرْ السعر الاحتياطي بالنسبة إليهم.

- كن حذراً فيما يخص المعلومات التي تصرّح بها. اكشف فقط المعلومات التي لا يمكن استخدامها ضدك.
- اقترح صفقات سلة متكاملة أو خيارات أخرى بديلة عندما يحجمون عن تبادل المعلومات. عندما تُقدم خيارات متعددة وصفقات سلة متكاملة، يميل الطرف الآخر إلى طرح أسئلة للاستيضاح ومقارنة العروض. وعبر هذه العملية ربما تتكشف لك بعض المعلومات التي يمكنها أن تحسن فهمك لمصالح الطرف الآخر وهمومه.
- لمّح إلى إمكانية إقدامك على الانصراف. إذا رأى الفريق الآخر أن سلوكه الصعب ربما يُفضي إلى انصرافك، فمن الممكن أن يرضخ ويصبح متعاوناً أكثر.

نقص الثقة

قد ينتابك الشك في أن الطرف الآخر يكذب عليك أو يمارس الخداع والتمويه. وربما أيضاً يكون قد بيَّت النية على عدم الالتزام بالوعود التي قطعها تجاهك. كيف يجب عليك أن تتصرف في هذه الحالات؟

- شدد على ضرورة التكامل. أكد أن الصفقة تتوقف على التقدم الدقيق والصادق.

- طالــب بالتوثيق. أصرّ على التوثيــق، واجعل شروط الصفقة معتمدة على دقة ذلك التوثيق.

- أصرّ على وجود آليات تنفيذ. ضَمِّن الصفقة بعض الإجراءات الاحتياطيــة مثل كفالة مودعة، أو عهــد تنفيذي، أو غرامات جزائية عند عدم الإيفــاء بالشروط (أو حوافز إيجابية عند إنجاز العمل قبل الموعد المحدد).

المخربون المحتملون

عندمــا يــدرك الأشخاص أنهم سيخرجــون خاسرين في نهاية عمليــة التفاوضــ، توقــع منهــم المقاومــة وإمكانيــة إقدامهــم على التخريــب. فالمسهمون، والموظفون، والزبائــن كلهم يمكن أن يكونوا مخربــين محتملين إذا كانــت لديهم القدرة علــى إعاقة المفاوضات التي تقوم بها.

ربمــا تكون المقاومة سلبية عبر عدم الالتزام بالأهداف والعملية التي تُوصل إلى تحقيقها، أو نقطة تأخذ أسلوب المواجهة المباشرة أو التخريب. وربما يُفضل بعض المسهمين، خاصة في عمليات التفاوض المتعــددة الأطراف، عدم الوصــول إلى صفقة في نهاية المطاف. خذ حذرك وتحضر لمواجهة هكذا احتمال.

- حدد المخربين المحتملين. على سبيل المثال، اعمل دراسة للمسهمين: ما مصالحهم الخاصة، ومدى قدرتهم على التأثير في الاتفاق وآلية تنفيذه.

- ادرس إمكانية زيادة حجم الصفقة. أضف شيئاً ما إلى الصفقة ليستفيد منه المسهمون الذين سيكون لديهم الحافز للتخريب في حال لم يحصلوا على شيء.

- عِد الذين يقفون في وجه إتمام الصفقة بفوائد مستقبلية. ربما تكون تلك الفوائد كفالاتِ عملٍ أكبرَ في المستقبل، أو زيادة في الأجور، وهكذا. لا توجد هناك ضمانة أن الفوائد ستكون أكبر من الخسائر لهؤلاء الأفراد، لكن مجرد شرح الفوائد سيساعد على صرف تركيزهم على السلبيات وأخذه باتجاه الإيجابيات.

- ساعد الذين يعوقون الصفقة على إيجاد أدوار جديدة. يجب أن تمثل الأدوار الجديدة تلك إسهاماتٍ حقيقيةً من قبلهم وتخفف من حدة خسائرهم.

- فَكِّرْ في قضية التحكم والسيطرة. يُقاوم بعض الأشخاص

التغيير؛ لأنه يُمثّل لهم فقدان التحكم بحياتهم. بإمكانك استرداد بعض تلك السيطرة عبر جعل هؤلاء الأشخاص شركاء نشطين في عملية التفاوض أو في برنامجك البديل.

- ابن تحالفاً قوياً بما فيه الكفاية للتغلب على المخربين. يمكن لهكذا تحالف أن يقلب توازن القوة التفاوضية لمصالحك.

الاختلافات في الجنس والثقافة

يعزو الأشخاص انهيار المفاوضات غالباً إلى الاختلافات في الجنس والثقافة، لكن هذه الاختلافات قد لا تكون هي سبب المشكلة. ربما تقول على سبيل المثال: «تكمن المشكلة في أنها امرأة ولا يمكنها التعامل مع التحديات»، أو تقول: «لقد تأخر؛ لأنه إيطالي وهذا يُظهر تعامل الإيطاليين مع الوقت». عندما تعزو هذه المشكلات إلى الجنس أو الثقافة، ستبتعد ربما عن السبب الحقيقي: فربما تُظهر المفاوضات موقف الشركة المتحفظ إزاء نقطة معينة، أو ربما هناك مشكلات لها علاقة بالفاعلية والإنتاج في الشركة الإيطالية.

إذا واجهتك صعوبات في فهم شخص ما أو العمل معه وهو ينتمي إلى ثقافة أخرى أو كان من الجنس الآخر، فخذ هذه الإرشادات في الحسبان:

- ابحث عن نموذج لدراسة المشكلة؛ ما طبيعة القضايا التي تسبب الصعوبات؟ ما طبيعة حالات سوء الفهم التي واجهتك؟

- ادرس الافتراضات التي أحضرها كل فريق معه إلى طاولة التفاوض. هل هي صالحة؟ هل أي منها له علاقة بوجه خاص بعملية التفاوض القائمة أو بالشركة المعنية، لا بالاختلافات الثقافية؟

- ابحث في مناطق الاختلاف المحتملة. اطلع على أي مادة أدبية متوافرة حول ثقافة الفريق الآخر وادرس كيف تتباين مع ثقافتك.

- استفد مما تعلمت لبناء تواصل مريح أكثر. عدّل أسلوب تواصلك، أو بيّن المعايير أو الافتراضات المتضاربة التي تعتقد أنها هي سبب المشكلة.

مشكلات التواصل

التواصل هو وسيلة التفاوض؛ حيث لا يمكنك المضي قدماً من دونه. فعندما تشعر أن العملية التفاوضية تمر بمرحلة حرجة وربما تتوقف وتفضي إلى لا شيء بسبب مشكلات في التواصل، جرب الخطوات الآتية:

- خذ مدة راحة قصيرة. خذ بعض الوقت ليصفو تفكيرك، وتستعيد التركيز والموضوعية.

- ابحــث عن نمــوذج. استعِـدّ ذهنياً الحوار الــذي جرى: كيف جــرى، ومع مــن. هل ينشأ الخلــط أو سوء الفهــم من قضية محــددة؟ هل كانت لديك افتراضات أو توقعات لم تعبر عنها وتوضحها؟ هل كانت لدى الطرف الآخر كذلك افتراضاتٌ أو توقعاتٌ لم يعبر عنها أو يوضحها؟

- بعد انقضاء مدة الراحة، اطرح القضية بطريقة غير اتهامية. أبـدِ رغبتك في الاستماع في حين يشرح الطرف الآخر نظرته إلى القضيــة. استمع على نحو فاعل مُقرّاً بصحة وجهة نظر الطـرف الآخــر. اشرح فيما بعد وجهة نظــرك، ثم حاول أن تسلط الأضواء على المشكلة وتوضحها.

- بـدّل الناطقــين باسمك. إذا بــدا أن الناطــق باسم فريقك التفاوضــي يُحبط الطــرف الآخر، عيّن شخصــاً آخر ليقوم بدوره. اطلب من الفريق الآخر أن يقوم بالأمر نفسه إذا كان ممثله يُغضِب فريقك.

- وَثِّقْ التقــدم أولاً بأول على نحو مشترك. هذا الأمر مهم بوجه خاص في المفاوضــات المتعــددة المراحل. فهو سيحــل المشكلة عندما يقول أحدهم: «لا أتذكر أنني وافقت على هذا الأمر».

الأفخاخ الإدراكية



لسـوء الحظ، حتى أكـثر الناس رصانة وموضوعيـة يقعون ضحية للأخطـاء الإدراكية في أثناء التفاوضـ. يصف هذا الفصل بعض تلك الأخطـاء العقلية ويشرح كيـف يمكن تفاديها، وكذلـك تصحيحها إن وقعت.

التصعيد غير العقلاني

يحـدث التصعيد غير العقلاني عندما يحتد الالتزام أو الصراع أو يمتـد ويأخذ أنماطـاً لا يمكن تبريرها. يرتكـب بعض المفاوضين هـذا الخطأ عندما لا يستطيعون تحمـل فكرة الخسارة. يقع آخرون في شـرك «حمى المزاد»، وهو سلوك غير عقلاني يظهر عندما يقوم القائمون على المزادات ومنافسات المزايدة الأخرى بتحريض الأفراد على بعضهم. لتجنب التصعيد غير العقلاني، خذ هذه النصائح:

- اعرف أفضل بديل قائم على التفاوض لديك قبل أن تشرع في عملية التفاوض. ذكّر نفسك بأن النقود التي لا تبددها في صفقة مرتفعة الثمن هي النقـود التي ستجدها متوافرة بين يديك لاستثمارها في البدائل الأخرى المتاحة.

- قبل بدء المفاوضات، اعمل مع فريقك لتحديد سعر احتياطي معقـول. إذا أجمع الفريق بأسره على رقم ما، فلن تقع تحت إغـراء رفع سعـرك في أثنـاء المفاوضات. وفي حـال ظهرت معلومـات جديدة، أعد حساب سعرك الاحتياطي مع فريقك بموضوعية.

- حـدد نقاط توقف واضحـة. توقف وقوّم وضعـك دورياً في أثناء المفاوضات؛ لتضمن أنك لا تحيد عن المسار المحدد.

الإدراك المتعصب

إن الإدراك المتعصب هو الظاهرة النفسية التي تجعل الأشخاص يدركـون «الحقيقـة» بتحيز داخلـي إلى وجهة نظرهـم. على سبيل المثال، ربما ينظر جمهور مخلص لفريق ما إلى قرارات الحكم على أنهـا قرارات ظالمة لفريقهم. لتجنـب الإدراك المتعصب، انظر إليه بوصفه ظاهرة، وتذكر هذه الإرشادات:

- حاول النظر إلى القضية من منظور الفريق الآخر. سيساعدك هذا الأمر على رؤية وجهات النظر المتعصبة للطرف الآخر.
- اطـرح القضية على الزملاء. اشرح لهـم الموقف، واستقصِ آراءهم دون إخبارهم أي طرف تأخذ في القضية.
- ضع إطاراً للمشكلة بتأنٍ. عند نقل موقفك إلى الفريق الآخر، اطرح المشكلة كما تبدو لك، واسألهم كيف ينظرون إليها.
- أدخل فريقاً ثالثـاً محايداً. اقترح إدخال فريقٍ ثالثٍ محايد، أو خبيرٍ محايدٍ؛ ليقدم مشورة غير منحازة.

التوقعات غير المعقولة

يدخل بعض الأشخاص المفاوضات بتوقعات غير معقولة. وكنتيجة لذلك، يلغون أي مساحة لاتفاق محتمل. على سبيل المثال، لنأخذ قصة كاتبة جديدة تقدم عرض كتابها على ناشر ما. يروق العرض للناشر لكنه لا يوافق على دفع المبلغ الذي تطلبه وهو 100,000 دولار سلفةً. بدلاً من ذلك يعرض عليها 10,000 دولار. لا يوجد بين السعر الاحتياطي للناشر، وهو 10,000 دولار، وبين السعر الاحتياطي للكاتبة، وهو 100,000 دولار، تقاطع يمكن إنجاز صفقة ضمنه، وهذا سيؤدي إلى توقف المفاوضات. لتجنب هكذا موقف، تذكر هذه النصائح:

- اشرح الأساس المنطقي لطريقة تفكيرك. إذا قدم الفريق الآخر توقعات غير واقعية، فاشرح له سبب اعتقادك أن هذه المطالب غير معقولة. على سبيل المثال، بإمكان الناشر التحدث مع الكاتبة حول عدد النسخ التي يجب أن تباع لكي تكسب مبلغ 100,000 دولار بوصفها حقوق مؤلف* وأن يشرح كيف أن المبيعات السابقة لكتب مماثلة لم تحقق هكذا أرقام. ربما يُقنع هذا الشرح الكاتبة لتخفيض سعرها الاحتياطي ومن ثمَّ الوصول إلى اتفاق.

- قـدم معلومات جديـدة. إذا كنت تعتقد أن الفريق الآخر عليه أن يزيـد سعره الاحتياطي، فقدم معلومات قائمة على حقائق لدعـم وجهة نظرك. علـى سبيل المثال، لو كان لـدى الكاتبة رسالـة من شخص ما، وقـد التزم سلفاً بشراء عدد كبير من النسـخ مـن كتابها، فلربمـا تساعد هذه الرسالـة على تغيير توقعـات الناشر حـول المبيعـات المستقبليـة للكتاب–وكذلك سعره الاحتياطي.
- توثـق مـن أن توقعاتـك واقعيـة. لتجنب تكويـن توقعات غير واقعية، اطلع على الأوضـاع المشابهة. سيساعدك هذا الأمر على صياغة توقعات تنسجم مع الواقع.

* دفعات تدفع إلى الكاتب أو الموسيقي على شكل نسبة ثابتة (المترجم).

ما العمل برأيك؟

هل تستفيد من كل الخيارات المتاحة لديك؟

كلوديا عضو في فريق يفاوض لإتمام اتفاق للحصول على رخصة بين شركـة البرمجيات التي تعمل لديها وشركة إسـ بي إكس سيستمز spx systems، وهي شركة تصنّع قطع الحواسيب. لقد خاض فريق كلاوديا

عـبر الشهـور الماضية العديـد من عمليـات التفاوض المشابهــة وإتمام اتفاقـات ضمن شــروط مرضية جداً. «ولَم لا؟» تســأل كلاوديا نفسها، «فبرامجنــا متميزة. إننــا الأفضل في هذا المجال. وعلــى شركة إس بي إكـس أن توافق على شروطنا». يوافقهــا زملاؤها على هذا الكلام وهم مستعدون وعاقدون العزم على الحصول على ما يريدون. لكن مفاوضي شركـة إس بي إكس لا يبدون مرونة في هــذا الأمر، ويبدو أن المحادثات ستصل إلى حائط مسدود.

كيف تتصرف في هذا الموقف؟

الثقة المفرطة بالنفس

إن الثقــة بالنفــس صفة مهمــة في أثناء عمليــات التفاوض، فهي تعطيــك الشجاعة التي تحتاج إليهــا للتعامل مع المضاربات التجارية الصعبــة وغير المؤكدة، لكــن الثقة بالنفس الزائــدة على الحد ربما تُفضــي بالمفاوضين إلى الفشل، فهي تشجعهم على المبالغة في تقدير نقــاط قوتهم والاستخفــاف بنقاط قوة منافسيهــم، وكذلك تعميهم عن رؤية المخاطر.

العواطف غير المقيدة

يفترض الناس أحياناً أن العاطفة وغير العقلانية يظهران فقط في المفاوضات الشخصية، لكن نادراً ما يظهران في عالم الأعمال التجارية. إن الأمر ليس على هذا النحو، فبعض الأشخاص يغضبون وتأخذهم العاطفة في أثناء التعاملات التجارية التي تكون صعبة وطويلة. عندما تُسيطر العاطفة على عملية التفاوض، يتوقف الفرقاء غالباً عن التركيز على الحلول المنطقية وغير العقلانية، وينهار الحوار بينهم. وللتغلب على العاطفة غير المقيدة وغير العقلانية استخدم الإستراتيجيات الآتية:

- اقترح التوقف وخذ مدة تهدئة. ادعُ إلى مدة استراحة من المفاوضات؛ لأن أخذ مسافة عن النقاش يمكن أن يهدئ الأعصاب المشدودة، ويعيد الموضوعية إلى كلا الطرفين.
- حدد الشيء الذي يجعل الفريق الآخر غاضباً. حاول أن تفهم ماذا تعني هذه الصفقة أو هذا النزاع للفريق الآخر. استمع باهتمام إلى تعليقاته وحاول أن تحدد بالضبط الشيء الذي يشعل غضبه.
- تفاعل مع الفريق الآخر بمجرد أن تفهم ما الذي يغضب الفريق الآخر. عبرّ عن تعاطفك معه وتفهمك ما يقول.

• ركـز على القضايـا الأساسيـة لا على المفاوضـين المنافسين لـك. يمكن للأشخاص أن يفقـدوا تركيزهم عندما يشعرون أنهـم يهاجَمـون شخصيـاً، أو أنهـم ضحيـة خدعة مـا، أو أنهـم يتعرضون للإهانـة، أو أنهم لا يعامَلـون باحترام. لذا أبـقِ النقاشات بعيدة عن الشخصنـة ومُركّزة على القضايا الأساسية.

• استعـن بوسيط موضوعي. عند عجـزك عن إنجاز أي تقدم في العمليـة التفاوضيـة مـع الفريـق الآخر بسبـب العواطف المشدودة، اقترح الاستعانة بوسيط محايد.

ماذا كان بوسعك فعله؟

تراجع خطوة إلى الوراء، وأعِد التفكير.

ربمـا تعـاني كلاوديا وزملاؤها في الفريـق الثقةَ المفرطة -وهي مرض يمكـن أن يُحبط أي علاقـة مستقبلية مثمـرة بزبون جديد. لتجنـب أخطار التصرفـات والقرارات الناتجة عـن الثقة المفرطة، يجب على كلاوديا وزملائها في الفريق أن يحاولوا أن يوجدوا مسافة نفسية صغيرة بين أنفسهم وبين الوضع الذي هم فيه الآن، ومن ذلك

المنظـور، يعيـدوا دراسة مطالـب كلا الطرفـين ومصالحهما. على سبيـل المثال، ربما يتساءلون: «ربمـا تكون برمجياتنا رائعة، لكن هل هي الأفضـل من منظور شركة إس بي إكسـ فيما يخص الاستعمال المحـدد الذي هي بحاجـة إليه؟». أما البديل الآخـر فهو أنه يمكنهم الاستعانـة بشخص من الخارج يتمتـع بالموضوعية، أو ربما أكثر من شخص؛ ليدرس الافتراضات الأساسية لديهم، وكذلك وضع الفريق الآخر، والصفقة التي هي في قيد التفاوض.

مهارات المفاوض المؤثر



«إن أهم رحلة يمكن أن تقوم بها في حياتك هي ملاقاة الناس في منتصف الطريق».

- هنري بويل

ما العوامل التي تصنع المفاوض المؤثر؟ الحقيقة أن كثيراً من المهارات والطرائق التي يستخدمها المفاوضون الموهوبون تتطور مع الزمن عبر كثير من الممارسة. فمع التدريب والخبرة، يمكنك تطوير مهاراتك التفاوضية وتقويتها. ولكي تزيد من فاعليتك وتأثيرك، ركز على المهارات الآتية:

- **وحّد أهداف التفاوض مع أهداف المؤسسة التي تعمل لديها**. يعمل المفاوضون المؤثرون ضمن إطار يدعم الأهداف الإستراتيجية لمؤسستهم.

- **تحضّر على نحو كامل**. إن المفاوض المؤثر الذي يجمع معلومات قدر المستطاع قبل المداولات، هو مفاوض جاهز ومحضّر لكل اللقاءات والاجتماعات، وسيستغل كل مرحلة تفاوضية للتحضير لما بعدها.

- **حدد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لدى الطرف الآخر**، وكذلك السعر الاحتياطي لديه. سيستخدم المفاوض الفطن الحوار مع الفريق الآخر وكذلك استقصاء المعلومات

خــارج جلسات التفاوض ليكتشف أفضــل بديل لدى الطرف الآخر وكذلك السعر الاحتياطي لديه.

- **تعرّف مصالح كلا الطرفين**، وطوّر خيارات مُوجدة القيمةَ. بإمــكان المفاوض الحــاد الذهــن أن يساعد الطــرف الآخر علــى رؤية القيمة الناتجة عن تبادل المعلومات وتوسيع فرص القيمة.

- **افصــل القضــايا الشخصية عن قضــايا التفاوض.** يعرف المفاوضــون المتمكنــون أنهــم ليســوا هم موضــوع القضايا التي يجــري نقاشها- ولا حتى الأفراد الذين يجلسون حول الطاولــة. بدلاً مــن ذلك، يعمل هــؤلاء المفاوضــون بتجرد موضوعي وتركيز على إنتاج أفضل محصلة ممكنة.

- **حــدد العوائــق المحتملة أمام إتمام الاتفــاق.** لا تكون العوائق واضحــة دائمــاً، لكــن المفاوضــ الماهــر يستطيــع إيجادها وتحييدها.

- **اعرف كيف تصــوغ التحالفات.** إذ يتمتع الطرف الآخر غالباً بقوة أكــبر. لكن المفاوضــ الجيد يــدرك أن تحالفاً يضــم عدةَ لاعبين ضعافــاً يمكنــه غالباً أن يواجه تلك القوة. هنــاك أمر أكثر أهمية وهو أن المفاوض الماهر يعرف كيف يبني هكذا تحالف على أساس المصالح المشتركة.

- **أسس سمعةً لنفسك قائمة على المصداقية والثقة.** تعتمد المفاوضات الأكثر فاعلية على الثقة. فالثقة التي تتكوّن في إحدى مراحل المفاوضات ستستفيد منها في المرحلة الآتية. يكسب المفاوض الثقة عبر ممارسة سلوك أخلاقي في التفاوض، وكذلك عبر الالتزام بوعوده.

- **أدرك قيمة العلاقات العامة.** تتضمن بعض عمليات التفاوض، عادةً تكون من النوع التكاملي، فرقاءَ لديهم علاقات عامة مهمة يأملون الحفاظ عليها. على سبيل المثال، ربما نجد مديرين يريدون الحفاظ على علاقات إيجابية بمرؤوسيهم المباشرين، وكذلك أصحاب مصانع يريدون الحفاظ على علاقات قوية بالمزودين الرئيسين، وهكذا يدرك المفاوض المؤثر أهمية العلاقات الطويلة الأمد، ويعرف كيف يحافظ عليها عبر بناء الثقة، والتواصل المنفتح، والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى علاجها، وكذلك طلب التغذية الراجعة.

نصائح لإدارة قيمة العلاقات الشخصية.

- **ابنِ الثقة:** تُبنى الثقة عندما يرى الأشخاص دليلاً على أن أقوالك وأفعالك منسجمة مع بعضها، لذا تجنب التعهد بالتزامات ربما لا يمكنك الوفاء بها، ودائماً افعل

مـا التزمت بفعله. كذلـك تُبنى الثقـة أيضـاً عندما تُقرُّ بمصالح الفريق الآخر الجوهرية وتحترمها.

- **تواصل مع الآخرين:** يجب على الفرقاء التفاوضيين التواصل مع بعضهم بعضاً فيما يتعلق بمصالحهم، وقدراتهم، والأمور التـي تؤرقهم. على سبيـل المثال، إذا تعهـدت بإنهاء مشروع لعميـل مـا بحلـول تاريخ معـين وحصـل تضـارب في جدول المواعيـد فسيتسبب في تأخـير مشروعك؛ أخبر عميلك بهذا الأمر مباشرةً.

- **لاتحاول أبداً أن تخفي الأخطاء:** تحصل الأخطاء دائماً، ويكون الاعتراف بهذه الأخطاء ومعالجتها سريعاً هو السبيل الأنسب.

- **اطلـب التغذيـة الراجعـة:** إذا ظهـر لـك أن كل شيء يسير بحسـب ما خُطط لـه، فلا تفترض أن الطـرف الآخر يرى الأمـور كمـا تراهـا أنت. كـن سبّاقـاً في كشـف المشكلات، وسيحترمـك الطرف الآخر عندما تقوم بهـذا الأمر. اطرح أسئلـة مثل: «هل كل شيء يجـري مثلما توقعت؟»، «هل تصل القطع إلى معملك في الوقت المحدد؟»، «هل غطى تقريري كل النقاط المهمة؟».

نصائح وأدوات

(أدوات للنتائج التفاوضية)

نتائج التفاوض

تحديد سعرك الاحتياطي

استخدم ورقة العمل هذه لدراسة المتغيرات التي يمكنها أن تحدد سعرك الاحتياطي.

1- استكشف المتغيرات التي تؤثر في وضعك الاحتياطي، أو وضع «اترك وانصرف».

ما قيمة الصفقة التي في قيد التفاوض بالنسبة إليك؟

هل تساوي قيمة الصفقة هذه قيمة أفضل بديل لديك؟

ما القيم الأخرى التي من الضروري أخذها في الحسبان؟

إذا تضمنت عملية التفاوض مبلغاً محدداً من الدولارات، ما أدنى مبلغ ستأخذه في الحسبان؟

ما شروط الحد الأدنى غير المادية التي ستأخذها في الحسبان؟

2- قوم عمليات المقايضة ضمن نطاق قضاياك ومصالحك.

ما القضايا أو الشروط التي تهمك إلى أقصى حد؟

هل أي من هذه القضايا أو الشروط مترابطة (بمعنى: هل يعطيك مقدار أكثر أو أقل من الذي تريده من قضية واحدة مرونة أكثر أو أقل في أي من القضايا الأخرى)؟

ما الكم الذي تريده من قضية واحدة أو شرط ما، أنت على استعداد لمقايضته بآخر؟

هل هناك صفقات سلة متكاملة مختلفة تتساوى في القيمة بالنسبة إليك؟

3- أعلن بوضوح حدود سعرك الاحتياطي. (ستوجد لك الشروط الناتجة أو السعر السياقَ لتقويم العروض البديلة).

نتائج التفاوض		
تخمين مصالح الطرف الآخر		
استخدم ورقة العمل هذه لتُجمل معرفتك بمصالح الطرف الآخر. عُدْ إلى هذه المعلومات طوال المفاوضات، واستفد منها في تحديد فرص إيجاد القيمة.		
اجمع معلومات الطرف الآخر	**نعم**	**لا**
1- هل سبق لك أن تكلمت مع أشخاص –على نحو رسمي أو غير رسمي- يعرفون الفريق الآخر؟		
2- هل سبق لك أن تصفحت موقع الفريق الآخر، أو اطلعت على المواد التسويقية، أو اطلعت على تقاريره السنوية وخلاصاته العامة؟ (في حال توافرها).		
3- هل جمعت معلومات عن النشاط الصناعي للفريق وحاولت الاتصال بمصادر من الداخل لمزيد من المعلومات؟		
4- هل حاولت تصور مصالح الفريق الآخر، وأولوياته، وحاجاته إن كنت في موقعه؟		
خمن ما أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض للطرف الآخر		
ماذا تعرف عن ظروف عمل الطرف الآخر؟ ما مدى قوة أدائه المالي؟ ما إستراتيجيته؟ ما المبادرات الرئيسة لديه في الشركة؟ ما الضغوط التنافسية التي تواجهه؟		
ماذا تعرف عن قيمة هذه الصفقة بالنسبة إلى الطرف الآخر؟ ما مدى أهمية هذه الصفقة للطرف الآخر في المدة الحالية؟ هل التطلع إلى هدف أكبر يمثل ضرورة للطرف الآخر (صف هذا الهدف).		

ما معلوماتك عن توافر صفقة بديلة؟

هل من السهل إيجاد عرض كعرضك في مكان ما؟

وهل يمكن للطرف الآخر الحصول على هكذا عرض في الوقت المناسب قبل انقضاء المهلة النهائية؟

هل سبق للطرف الآخر أن حصل على عروض أسعار من أحد، أو أطلق مفاوضات غير رسمية مع أحد ما؟

خذ في الحسبان الشروط التي يرغب الطرف الآخر في وضعها لإتمام الصفقة.

ما الأهداف التجارية الأكبر التي يرغب الطرف الآخر في تحقيقها عبر هذه الصفقة؟

ما الشروط المتضمنة في الصفقة التي يمكن أن تعوق نموها التجاري؟

ما الشروط التي يمكنك تقديرها والتي تفيد الطرف الآخر (دون أن تكلفك كثيراً)؟

النتائج التفاوضية
تعرُّف أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض وتحسينه
استخدم ورقة العمل هذه لتعرف أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض وتحسينه
1- ما البدائل لديك لاتفاق قائم على التفاوض؟ ضع قائمة بالبدائل التي ستكون بين يديك في حال انتهت عملية التفاوض دون التوصل إلى اتفاق.
.1
.2
.3
.4
.5
2- من ضمن البدائل التي كتبتها في القائمة، ما أفضل بديل؟
3- هل بإمكانك تحسين أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض؟
هل توجد أي ترتيبات يمكنك عملها مع التجار، أو الشركات، أو الشركاء، أو الزبائن الآخرين التي يمكنها تحسين أفضل بديل لديك؟
هل توجد وسائل لإزالة أي قيود أو تغييرها تسهم حالياً في إضعاف أفضل بديل لديك؟ إذا كان الجواب نعم، ما هي؟ وكيف؟
هل توجد وسائل لتغيير شروط التفاوض لتحسين بديل لديك؟ إذا كان الجواب نعم، ما هذه الوسائل؟ وكيف يتم ذلك؟
4- ماذا سيكون بديلك الجديد في حال نجحت في تحسينه؟

النتائج التفاوضية

تقويم مدى نفوذك وكذلك مدى نفوذ الطرف الآخر

استخدم ورقة العمل هذه لتحديد مستوى النفوذ الذي تملكه وتأكيده، وكذلك مستوى النفوذ الذي يملكه الأشخاص الذين ستفاوضهم، وهكذا بإمكانك وضع خطط على هذا الأساس.

نفوذ الطرف الآخر. (اجمع معلومات قدر الإمكان عن الأفراد في الطرف الآخر).

1. من سيجلس إلى طاولة التفاوض؟

2. ما الألقاب الرسمية وحدود المسؤولية للأشخاص الذين ستتفاوض معهم؟

3. كم صار لهم من الوقت مع الشركة؟ ما الخبرات الأخرى ذات الصلة التي يملكونها؟

4. على أي أساس تقوم الشركة؟ (هل السلطة فيها هرمية، مع وجود قوة اتخاذ القرار في الأعلى، أم أن سلطة اتخاذ القرار لا مركزية نسبياً؟)

5. كيف يُنظر إلى المفاوضين داخل المؤسسة؟ (هل يعاملون باحترام، ويستمع إليهم... إلخ بوجه عام؟ اعتمد على معارف من خارج المؤسسة، في حال توافرهم).

6. ما اهتماماتهم الأخرى خارج العمل (على سبيل المثال: الرياضة، الهوايات، النشاطات التطوعية، الميول السياسية، والأطفال)؟

نفوذك (ركّز على التفاصيل قدر المستطاع).

ما طبيعة الصفقة التي أنت مخوَّل بإتمامها؟ (أكمل كما هو مناسب).

هل هي صفقة محددة سلفاً قد جرى أخذ موافقة اللجنة عليها فقط؟ (إذا كان الجواب نعم، فصُغْها. إذا كان بإمكانك أيضاً التفاوض لتحقيق شيء «أفضل» يتعدى الصفقة المحددة سلفاً، فما الشيء الذي تعدّه اللجنة «أفضل»؟

هل هي صفقة تحقق أهدافاً معينة فقط؟ (ما الأهداف؟ هل لديك الحرية لصياغة الصفقة في أفضل شكل ممكن؟).

هل تفضل اللجنة أن تعود إليها لإجراء مراجعة عامة للصفقة والموافقة عليها؟

النتائج التفاوضية	

صيغة تخطيط مفاوضات المبيعات

استخدم صيغة تخطيط المبيعات هذه للتحضير لمفاوضات مبيعات قادمة.

الزبون:

التاريخ:

1. **حدد القضايا التي ربما يريد الزبون التفاوض عليها ولماذا** (مثل السعر، والحسومات الخاصة بالحجم، وشروط التحديد).

القضية / السبب	حاجة الزبون الضمنية، مخمنة أو حقيقية

2. **صف مزايا منتجات كل منافس وسيئاتها مقارنةً بمنتجك أو بالخدمة التي تقدمها.**

اسم المنافس/ المنافسين	مزايا المنافس (مواصفات المنتج، الخدمات، التسويق السعر ... إلخ)	مساوئ المنافس (نقاط الضعف المحتملة)

3. **فكر ملياً ماذا ستعطي وماذا ستطلب في المقابل لكل قضية رئيسة على حدة.**

القضية	ماذا ستعطي؟	ماذا ستطلب؟

4. **حضر موقعك ومدى عرضك.**

- **ما عرضك وبماذا تبرره؟**
- **كيف يمكن أن يكون رد فعل الزبون إزاء هذا العرض؟ وكيف ستتعامل مع ذلك؟**
- **ما سعرك الاحتياطي أو نقطة الانصراف (أو العرض الأقل الذي يمكن أن تقبله)؟**
- **إذا فشل الطرف الآخر في دفع السعر الاحتياطي الذي حددته لنفسك، فما مناطق الاتفاق المحتملة التي يمكن اكتشافها؟**

اختبر نفسك

يقــدم هذا الفصل عشــرة أسئلة متعددة الخيــارات؛ ليساعدك على مراجعة ما تعلمته وتعرّف مناطق ربما ترغب في اكتشافها على نحو أكبر. الإجابات موجودة في نهاية هذا الفصل.

1- ما التفاوض التوزيعي؟

أ. نوع من التفاوض يتنافســ فيه الفرقاء في تقاسم مقدار قيمي ثابت، وأيُّ كسب لفريق يمثل خسارة للآخر.

ب. نوع مــن التفاوض يتعاون فيه الفرقاء لتحقيق أقصى فائدة متبادلة عبر إبرام اتفاق.

ج. نوع من التفاوض يتضمن أكثر من فريقين.

2- أيّ من الأمثلة الآتية يعبر عن التفاوض التكاملي؟

أ. بيع سيارة

ب. تفاوض من أجل الأجور بين صاحب شركة واتحاد موظفين.

ج. تأسيس شراكة طويلة الأمد لمؤسسة.

3- أنت ستسعى إلى شراء منزل جديد وقد حددت مبلغ 300,000 دولار سعــراً احتياطياً. وقد حدد صاحب المنزل الــذي تنوي شراءه مبلغ 325,000 دولار سعراً احتياطياً له. ما منطقة الاتفاق المحتمل؟

أ. ليس هناك منطقة اتفاق محتمل في هذا المثال.

ب. بين 300,000 دولار و325,000 دولار.

ج. أي رقم أقل من 300,000 دولار.

4- لماذا من المهم معرفة أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك قبل المضي في أي عملية تفاوض؟

أ. لأن أفضل بديل لديك يُمكِّنك من إيجاد قيمة عبر المقايضات.

ب. لأن أفضل بديل لديك يحدد النقطة التي يمكنك عندها أن تقول لا لعرضٍ غير مرض.

ج. لأن أفضل بديل لديك سيساعدك على تحديد اللحظة المناسبة لك لإيجاد تحالف.

5- في أي نوع من أنواع التفاوض يجب عليك أن تكشف معلومات حول مصالحك وأولوياتك والعوائق التي تواجه عملك؟

أ. ليس عليك أن تكشف معلومات عن ظروفك قط.

ب. في التفاوض التوزيعي.

ج. في التفاوض التكاملي.

6- ما الإستراتيجية التي عليك اتباعها عندما لا تثق بالفريق الآخر؟

أ. حدد المخربين المحتملين.

ب. اقترح صفقات سلة متكاملة أو خيارات بديلة.

ج . أصر على وجود آليات تنفيذ.

7- ما الإستراتيجية التي عليك استخدامها لتجنب الإدراكات المتعصبة؟

أ. ضع نفسك في موقع الطرف الآخر.

ب. اعمل مع فريقك، قبل المفاوضات، لوضع سعر احتياطي معقول.

ج. ضع نقاط توقف واضحة.

8- ما نقطة الرسو في عمليات التفاوض؟

أ. نقطة الرسو هي أول عرض يُقدّم.

ب. هي صفقة معقدة تتطلب طريقة لا تسير في خط مستقيم للتفاوض.

ج. هي الطريقة التي تختارها لتصف عملية تفاوض معينة.

9- ما الخطوة الأولى التي عليك اتخاذها في أثناء التحضير لعملية تفاوضية؟

أ. تحديد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك.

ب. تحديد نتائج مرضية.

ج. دراسة الطرف الآخر.

10- كيف عليك التصرف عندما يفتتح الطرف الآخر العملية التفاوضية بعرض غير معقول؟

أ. طرح أسئلة تجعل المفاوض الآخر يبرر العرض.

ب. الرد بعرض شبيه غير معقول؛ لتضع الطرف الآخر في وضع دفاعي.

ج. انهض عن الطاولة وابدأ بمغادرة الغرفة، وهكذا سيغير الفريق الآخر العرض.

الأجوبة لأسئلة الاختبار

1- أ. نوع من التفاوض على تقسيم قيمة محددة، وأي مكسب لفريق يؤدي حتماً إلى خسارة الطرف الآخر.

وهــذا النوع من التفاوض يسمى التفاوضـ التقسيمي ويشار إليه أحيانــاً بتفاوض القيمة صفر، أو تفاوضـ المكسب والخسارة لأنه كما قلنا المكسب لفريق يأتي على حساب الفريق الآخر.

2- ج. تأسيســ شراكة طويلة الأمد بــين مجموعة من الشركات وفي هــذه الحالة تتعــاون الشــركات في عمل المقايضــات المختلفة وأي مكســب يعود على جميع الشركات، وعليــه فإن كل الأطراف تقدر هذه الشراكة وتحافظ عليها.

3- أ. ليس هناك أسس للتفاوض في هذا النموذج.

وعليــه فليســ هناك مدى للتوافــق بينك وبــين البائع (ZOPA) ومــن ثــم لن يحدث اتفــاق مهما كانــت مهارة المتفاوضــين إلا أن يكــون هناك اعتبارات أخرى أو أن يقدم أحدكما على تغيير سعره المبدئي.

4- ب. هناك دائماً بدائل مدروسة تحدد النقطة التي عندها تستطيع أن تقول: لا. العرض غير مجدٍ.

BATANA هــي البديل الأفضل لاتفاق يتم التفاوض عليه، وهو مــا يتم اللجــوء إليه في حال عــدم القدرة على الوصــل إلى اتفاق تفاوضي. فيجب أن تكــون بدائلك واضحة ومدروسة للوصول إلى اتفاق أفضل.

5- ج. المفاوضات التكاملية.

تعتمد المفاوضات التكاملية على التعاون وتبادل المعلومات لإيجاد قيمة والمطالبة بها، لذا من المهم أن تكشف معلومات عن ظروفك في هذا النوع من المفاوضات.

6- ج. أصر على وجود آليات تنفيذ.

إذا كنــت لا تثــق بالفريق الآخــر تماماً، فمن الحكمــة أن تحوي الصفقة بعض الإجــراءات الاحتياطية –مثل كفالة مودعة، أو عهد تنفيــذي، أو غرامات جزائيــة عند عدم الإيفاء بالشــروط، أو ربما حوافز إيجابية عند إنجاز العمل قبل الموعد المحدد.

7- أ . ضع نفسك في موقع الطرف الآخر.

جــرب رؤيــة المفاوضات مــن منظــور مُفاوضي الفريــق الآخر. سيساعدك هذا الأمر على تفهم وجهات نظرهم المتعصبة.

8- أ. نقطة الرسو هي أول عرض يجري تقديمه.

تحــدد نقطة الرسو المدى التفاوضي. وتظهر الدراسات أن نتائج التفاوض غالباً ترتبط بالعرض الأول، لذا من المهم بدء المفاوضات مــن المــكان المناسب. يُفضــل أن ترسو عندما تمتلــك إحساساً قوياً بالسعر الاحتياطي للطرف الآخــر، ويجب أن يكون عرضك مساوياً هذا السعر أو أعلى منه قليلاً.

9- ب. حدد نتائج مرضية.

يتحــدد نجــاح المفاوضات بنتيجتهــا، لذا من الأفضــل أن تكون واضحــاً بالنسبــة إلى ما يمثل نتيجة جيدة لــك وللطرف الآخر قبل بدء المفاوضات. تحُقق النتائج المرضية نموذجياً المصالح —الدوافع الضمنية، والحاجات، والأمور المقلقة لكل فريق.

10- أ. انتقــل إلى موضــوع آخر محدد، ومن ثم اشرح وجهة نظرك فيما يتعلق بالصفقة، وقدّم عرضك. أما إذا ظهر أن العرض غير المعقــول ظاهريــاً قد أُخذ علــى محمل الجد، فبادر بطــرح أسئلة تجعل المفاوض الآخر يبرر العرض.

قــل بوضوح أن العرض بعيد على نحو كامل عن التصور الذي كان لديــك، ومن ثم اطــرح أسئلة مثل: «كيف توصلــت إلى هذا الرقم؟»، «على أي أساس بنيته؟»، «كيف يمكنني تبرير هذا الرقم لشركتي؟».

أسئلة تُطرح عادة

هل إخبار الطرف الآخر عن المدى الذي حددته لنفسي عندما يطلب مني الطرف الآخر ذكر مبلغ نقدي أمرٌ جيد؟

لا تصرح بالمدى الذي حددته لنفسك إذا لم تكن سعيداً بصفقة تتم عند الحد الأدنى المرضي من ذلك المدى. على سبيل المثال، إذا أخبرت أحداً أنك ستدفع مبلغاً يراوح بين 20,000 دولار و25,000 دولار ثمناً لقطعة أرض، فكن مطمئناً أنك ستدفع على الأقل 25,000 دولار.

السبب الوحيد لذكر المدى هو ثني الطرف الآخر عن دفعك وراء هذا المدى، ويجب أن يحدث هذا عند قرب انتهاء عملية التفاوض. على سبيل المثال، بعد مضي عدة جولات من الأخذ والرد فيما يخص الرقم المالي، كانت الحصيلة أنك حددت مبلغ 23,000 دولار وحدد الطرف الآخر 30,000 دولار، ويبدو أنه يدفعك إلى القبول بـ28,000 دولار، في هذه الحالة يمكنك أن تقول: «إن مداي المفضل للدخول في هذه المفاوضات كان ما بين 20,000 دولار و23,000 دولار، لكن ليس أكثر من 25,000 دولار». سيكون من السهل على البائع قبول مبلغ 25,000 دولار؛ لأنه سيشعر أنه جعلك تدفع أكثر مما حددته لنفسك في المدى التفاوضي.

هل من الذكاء أو العدل أن تلجأ إلى التمويه؟

مـن المقبول أن تموه، لكن ليس من المقبول أن تكذب. فالكذب فيما يخص حقيقة أساسية في المفاوضات أمر غير أخلاقي، ومن المؤكد تقريباً أنه سيكون سبباً لاتخاذ إجراءات قانونية فيما بعد. وفي ظروف أخرى محددة، يُعدّ إيجاد انطباع مزيف عن حقيقة الأمر أو الفشل في إظهار المعلومات الأساسية خرقاً أخلاقياً رسمياً وموجباً رفعَ دعوى قضائية أيضاً.

طالما أن ما تجلبه معك إلى الطاولة له قيمة حقيقية، فلست مضطراً إلى الإفصاح عن الظروف التي تجعلك مستميتاً لإتمام الصفقة. وفي حال كنت تفاوض على شروط عرض عمل، فليس من الخطأ الإخبار عن المشروعات الرئيسة التي قمت بها، والمنصب الإداري الآتي الذي يمكن أن تتبوأه في السلم المؤسسي في الشركة التي تعمل فيها حالياً. في الوقت نفسه ليس هناك من داعٍ للتحدث عن الرئيس الجديد للقسم واستحالة التعامل معه، أو التحدث عن المشروع أو المشروعَين اللذين لم ينجزا على نحو جيد. إن هذا الأمر ليس بالمساومة الصعبة، لكنه تعزيز مؤثر للذات أو فن البيع.

هل عليَّ في وقت ما أن أخبر الطرف الآخر بالحد الأدنى الحقيقي الذي وضعته لنفسي؟

الوقت الوحيد الذي يكون فيه إخبار الطرف الآخر بالحد الأدنى الحقيقي الذي وضعته لنفسك مفهوماً ومعقولاً هو حين وصولك إلى ذلك الحد أو عند اقترابك منه. وحين تُفصح عن حدك الأدنى، احرص أن تسميه كذلك، ولا شيء غير ذلك، مع تأكيدٍ أو حزم مناسبين. وإلا فلربما لن يأخذك الطرف الآخر على محمل الجد، وربماً ينظر أيضاً إلى ذلك الرقم على أنه خطوة أخرى فقط على طريق إتمام الصفقة النهائية.

هل من الأفضل، في صفقة مركبة، الوصول إلى اتفاق قضية تلو الأخرى، أو الانتظار حتى النهاية؟

كل صفقة هي فريدة بحد ذاتها، لكن عموماً من الأفضل نقاش سلة متكاملة من الشروط أو الخيارات. ومن ثم ضع نصب عينيك الوصول إلى اتفاقات مؤقتة أو حدود متفق عليها في أثناء معالجة كل قضية أو مجموعة مترابطة من القضايا. ستعطيك طريقة العمل هذه المرونةَ اللازمة لإجراء عمليات مقايضة موجِدةٍ القيمةَ بين القضايا، وكذلك لإيجاد صفقات سلة متكاملة بديلة من الخيارات.

أيهما أفضل، البدء بمعالجة القضايا الصعبة أم القضايا السهلة؟

في العموم، تساعد معالجة القضايا الأسهل أولاً على بناء الزخم اللازم لتحريك الأمور، وتعميق التزام الفرقاء بالعملية التفاوضية،

وتساعـد كذلك الفرقاء على معرفة بعضهـم بعضاً قبل الخوض في نقاش القضايا الشائكة. على كل حال، ربما ترغب في بعض الحالات في البدء بقضية تبدو أصعب من غيرها. في حال لم تستطع التوصل إلى اتفاق مؤقت فيما يخص القضايا الصعبة، فلن تكون قد أهدرت الوقت على قضايا أصغر أو أقل أهميةً. من الصحيح أيضاً أنه مجرد أن تحل القضية الأكثر صعوبةً، فإن القضايا الأصغر ستجد طريقها إلى الحل بسهولة أكبر غالباً.

كيف عليَّ أن أتصـرف في حال سعى الطرف الآخر إلى تغيير شيء ما بعد إبرام الصفقة؟

يحـدث كثـيراً أنه بعد إبـرام صفقةٍ ما ينتاب أحـد الفريقين أو كلاهمـا هاجسٌ مفـاده بأنه كان بالإمكان تحقيـق أفضل مما كان. في حال سعى الطرف الآخر إلى تغيير بندٍ ما، عبّر عن مفاجأتك أو خيبة أملك، وبيّن أنه إذا أقدم على إجراء أي تغيير فعليه تَفهُّم أنك بدورك ترغـب في فتح قضايا أخرى أيضـاً. فأنتما قد توصلتما إلى صفقة مُجملة، وأي تغيير سيؤثر فيها برمتها. في حال وافق الطرف الآخـر على إعـادة التفاوض علـى قضايا أخرى، فمـن المحتمل أنه صـادق، ويجب عليك المضي في عملية إعـادة التفاوض. أما في حال

تراجع وسحب طلبه بالتغيير، فاعلم أنه كان يختبرك فقط، لكنه إذا أصر على إجراء هذا التغيير فقط دون غيره، يمكنك أن تعبر عن هلعك وذعرك، لكن في الوقت نفسه عليك أن تقرر هل الصفقة المعدَّلة تناسبك وتقدم القيمة الكافية، وبناء على ذلك توافق عليها، أو على العكس تقرر رفضها.

كيف عليَّ أن أتصرف في حال فاجأني المفاوض في الطرف الآخر بثورة انفعالية في أثناء التفاوض؟

يجب على نظيرك المفاوض في المبدأ أن يتحلى بالعقلانية والسيطرة على انفعالاته. لكن في حال انتابته ثورة انفعالية، لا ترد بالمثل؛ بل حاول، بدلاً من ذلك، أن تساعده على استعادة السيطرة على انفعاله. وإليك بعض الإرشادات:

- تمتع بالهدوء في أثناء جلوسك. بعد أن يتوقف عن الصراخ اسأله إذا كان قد بدر منك شيء ما جعله يغضب، واستمع بهدوء إلى ما يقوله وتفاعل معه، ومن ثَمَّ استأنف التفاوض بصوت هادئ.

- في حال كرر الفريق الآخر هذا الأمر، انهض واستدر لمغادرة الغرفة. وعندما تصل إلى الباب، اشرح بهدوء تفهمك أن شيئاً ما قد أغضبه، لكنك أيضاً لن تستطيع الاستمرار في

التفاوض مع تكرار هذا التصرف أكثر من مرة. اقترح عليه أن يهدأ، ويمكنك أيضاً أن تقول إنك تحتاج إلى وقت إن رغب في إكمال التفاوض.

في حال كان يقصد من وراء صراخه أن يجعلك تشعر بالقلق والتشويش، لا تمكّنه من تحقيق غايته. فكر جدياً في إيقاف التفاوض والانسحاب من هذه الصفقة.

إن التعامل مع هكذا شخص في المستقبل لا يستحق حتى مجرد التفكير بناء على هذا الوضع. يمكنك الاتصال بأحدٍ ما من الشركة لتقترح عليه تعيين مفاوض آخر بدلاً من هذا الشخص لإتمام الصفقة.

هل التفاوض وجهاً لوجه أمر ضروري وأساس؟

إذا كان التفاوض يخص أمراً بسيطاً، حيث التواصل الشخصي ليست له أهمية، فليس هناك ضرورة للتفاوض وجهاً لوجه. أما إذا كانت الصفقة أكثر تعقيداً، أو في حال أحسست أن الطرف الآخر ربما يخضع لإغراء الكذب أو المواربة، فمن الأفضل أن تفاوض وجهاً لوجه. تشير بعض الدراسات إلى أن احتمال لجوء الأشخاص إلى الكذب ينخفض عند اللقاء وجهاً لوجه؛ ربما بسبب خوفهم من اكتشاف الطرف الآخر الحقيقةَ.

يمكنــك أيضاً في أثنــاء التفاوض وجهاً لوجه التقــاطَ الإشارات غير اللفظية التي تُفيد وجود خلل ما. وتستطيع في أثناء التحدث بالهاتــف تحليل نــبرة الصوت؛ لكــن بعض الدراســات الحديثة تشــير إلى أن احتمال لجوء الأشخاص إلى التمويه يرتفع في هذه الحالة.

يــؤدي التواصل عبر البريد الإلكــتروني أو الرسائل الخطية إلى حصول نزاعات ومآزق بــين الفينة والأخرى، حيث يمكن للشخص الذي يتلقــى الرسالة المكتوبة أن يفسر تعليقاً ما بطريقة سلبية، في حــين لم يقصد المرسل ذلك قــط، وربما يرد علــى المرسل الأصلي بالطريقة نفسها، وهذا سيؤدي إلى نشوء أزمة.

كيف عليَّ أن أتصرف عندما يفتتح الطرف الآخر المفاوضات برقم غير معقول أبداً؟

لا تــرد عليه بالمثــل؛ لأن هــذا التصرف سيجعــل التفاوض أكثر صعوبة. بدلاً من ذلك، بيّن له أن العرض بعيدٌ كلياً عن توقعاتك، ثم استخدم إحدى هذه الإستراتيجيات:

- غيّر الموضوع بسؤاله عن قضية معينة، وتحدث عن منظورك للصفقة وقيمتهــا. بعد مدة من النقاش، اقترح رقماً يمكنك تبريــر عــدّه معقولاً لديــك. ولا يتعــدى الحدُّ الأدنــى للمدى

المرضـــي لــك أو يكون قريباً مــن السعــر الاحتياطي للطرف الآخــر، وأيٍّ منهما تحقق فهــو أفضل من الرقم الذي طرحه الطــرف الآخر. لا ترجـع إلى الرقم أو العرضـ الابتدائي أو تشِرْ إليه أبداً.

- إذا بدا لك أن العرض غير المعقول ظاهرياً هو عرض جدي، فاطــرح أسئلة لتتمكن من فهمه ولتدفــع المفاوض الآخر إلى تبريره. على سبيل المثال، اسأل الطرف الآخر: «كيف توصلت إلى هذا الرقم؟»، «على أي أساس قدمت هذا الرقم؟»، «كيف سأتمكن من تبرير هذا الرقم لشركتي؟». تكمن خطورة هذه الإستراتيجيــة في أنها يمكــن أن تجعل المفاوض الآخر رهينةً لذلــك الرقم الابتدائــي، وتزيد أيضاً مــن صعوبة التنازلات الكبيرة الآتية.

مصطلحات أساسية

- **أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض:** إن معرفة أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض تعني معرفة الخيارات المتاحة، ماذا ستفعل أو ماذا سيحصل، في حال عدم الوصول إلى اتفاق في المفاوضات التي في قيد النقاش. على سبيل المثال، ربما يكون أفضل بديل لدى خبيرٍ يتفاوض مع عميل محتمل حول القيام بعمل يستغرق إنجازه شهراً، أن يقضي ثلاثة أسابيع في تطوير مواد تسويقية لعميل آخر.

- **التمويه:** يحدث التمويه عندما يعلن أحد الفرقاء في عملية تفاوضية أنه ربما يود القيام أو القبول بشيء ما؛ فهو فعلياً ليست لديه النية للوفاء بهذا الأمر. على سبيل المثال، ربما يقوم المستأجر بالتمويه بقوله إنه لن يجدد عقد الإيجار ما لم تُجرَ تحسينات معينة للمكتب الذي يشغله.

- **المفاوض العنيد القادم للتغيير والأفكار الجديدة:** هو الشخص الذي ينظر إلى كل عملية تفاوض على أنها معركة.

- **التفاوض التوزيعي (التفاوض الذي يحقق كسباً لطرف على حساب الطرف الآخر):** هو أحد نوعين من التفاوض، وهو يحدث

عندمـا يتنافس الفريقـان في تقاسم الفوائد الناتجـة عن اتفاق مـا. علـى سبيل المثال، يرغـب كل فريق، في عمليـة بيع منزل، في الحصول على أقصى ما يمكن لنفسه على حساب الفريق الآخر.

- **التأطـير**: هـو الطريقـة التـي يختارهـا الشخص لوصـف وضع ما. فالتأطير يوجـه الفرقاء المتفاوضـين ويشجعهم على معالجة القضايـا ضمن منظور محدد. إن الطريقة التـي يؤطر فيها أحد الأطراف حلاً يمكن أن تحدد كيف يقرر الآخرون أن يتصرفوا.

- **التفاوض التكاملي (التفاوض الرابح للطرفين)**: هو أحد أنواع التفاوض، ويحدث عندما يتعـاون الفريقان لتحقيق أقصى فائدة مشتركة عبر إتمام اتفاق. تتميز الشراكات الطويلة الأمد وأساليب التعاون بين الزملاء غالباً بكونها حصيلة مفاوضات تكاملية.

- **المصـالح**: هـي الأهـداف التـي تكـوّن الأسـاس لموقـف الفريق التفاوضي.

- **التصعيد غير العقلاني**: هو المُضي في مسار سلوكي يتجاوز الحد الذي تبقى الأمور فيه ضمن المعقول.

- **المفاوضات المتعددة الأطراف**: هي عمليات التفاوض التي تتضمن أكـثر مـن فريقين. يمكن لهكـذا نوع مـن المفاوضـات أن يختلف

علــى نحو ملحوظ عــن المفاوضات الثنائية، خاصــة عندما تتكوّن تحالفات بين الفرقاء، وهي اتحادات بين فرقاء يتمتعون بقوة أقل كلٌّ على حدة، من القوة التي يتمتعون بها بعد تكوين التحالف.

- **الصـفقات التجاريـة المتعـددة المراحـل:** هــي المفاوضــات التــي تُنجــز على مراحــل، أو التي يُتوقع أن يكون لهــا إشراك لاحق في المستقبل. يُتيح سيــاق المفاوضات هذه للفُرقاء أن يتفاوضوا على أساس المتابعة والتواصل المستمر.

- **التحالف الطبيعي:** هو مجموعة من الحلفاء الذين يتشاركون في مجال واسع من المصالح المشتركة.

- **معضـلة المفاوض:** هي التوتر الناتج عــن محاولة المفاوض إيجاد تــوازن بــين الإستراتيجيات المتنافسة – أي يحــاول أن يتبين متى يلجــأ إلى التنافس وذلك حين تتضــارب المصالح، ومتى يلجأ إلى إيجــاد قيمة عبر تبادل المعلومات، وهذا ما يؤدي إلى الوصول إلى خيارات مفيدة للطرفين.

- **الإدراك المتعصب:** هو الظاهرة النفسية التي تجعل الأشخاص يرون الحقيقــة بتحيز مبطــن إلى مصلحتهــم أو إلى وجهة نظرهم. على سبيــل المثال، يمكــن أن يشعر كلا فريقي مباراة كرة قدم أن الحكم قد ظلمهم واتخذ قرارات ظالمة ضدهم.

المطالب: هي ما يسعى وراءها الفرقاء في التفاوض -بكلمات أخرى، مطالبهم.

- **السعر الاحتياطي (سعر الانصراف)**: هو النقطة المرضية الأدنى التي يقبل عندها فريق ما إتمام صفقة قائمة على التفاوض. السعر الاحتياطي مشتق من أفضل بديل لصفقة قائمة على التفاوض، لكنه عادةً ليس هو نفسه.

- **المخربون**: هم المسهمون الداخليون أو الخارجيون الذين يملكون القوة أو النية (أو كليهما) لمنع صفقة ما.

- **المصالح المشتركة**: هي جزء من إستراتيجية متكاملة، أو إستراتيجية رابحة للطرفين. يتضمن هذا التكتيك السعي وراء المصالح أو الأهداف التي يشترك فيها كلا الفريقين الجالسين إلى مائدة التفاوض.

- **التحالف القائم على قضية واحدة**: هو مجموعة ربما يختلف أعضاؤها على قضايا أخرى، لكنهم وبرغم ذلك يتحدون (غالباً لأسباب مختلفة) لدعم قضية معينة أو منعها.

- **الإستراتيجية**: هي مسار أو سياق مُخطط له حول كيفية تعامل أحد ما مع عملية تفاوضية، تتضمن ماذا سيقدم المفاوض وماذا سيطلب (أعط شيئاً ما واحصل على شيء ما).

- **التكتيكات:** الطرق الخاصة لتنفيذ إستراتيجية ما.

- **المقايضة:** هي أن تستبدل أو تساوم لاستبدال قضية في مقابل قضية أخرى. ويُستخدم هذا التكتيك غالباً في مفاوضات البيع.

- **إيجاد القيمة عبر إجراء المقايضات:** هي مقايضة البضائع أو الخدمات ذات القيمة المتواضعة فقط لمالكيها، لكنها ذات قيمة استثنائية للفريق الآخر.

- **نطاق الاتفاق الممكن:** هو المساحة التي يمكن أن تتم ضمنها الصفقة المحتملة. يحدد السعرُ الاحتياطي لكل فريق واحداً من حدود هذه المساحة. يوجد نطاق الاتفاق الممكن نفسه، إذا لم يكن موجوداً، في التقاطع بين الأسعار الاحتياطية للفرقاء.

لمزيد من الاطلاع

المقالات

آن فيلد «كيف تتفاوض مع منافس واقعي وعنيد». نشر هذا المقال في مجلة Harvard Management update (آذار 2003).

إذا دخلت في مفاوضات وأنت تتوقع لقاء خصم صعب، فربما يحدث ذلك. لكن مع التحضير الدقيق واليقظ ووضع الخطة المناسبة للتحرك، بإمكانك قلب الطاولة على منافس جريء ومغامر. ولا تأخذْ شهرة منافسك على أنه شخص قاس وصعب على ظاهرها. بل على العكس، فكر في تقليص المدة الزمنية التي عليك إمضاؤها في التفاوض مع هذا المنافس الصعب، وحضرْ أجوبتك البارعة سلفاً، وابحث في كل الخيارات التي تملكها، ومن ثم، أخيراً، حدد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك. بالالتزام بهذه النصيحة، ستفاجأ كم ستكون المفاوضات المقبلة سهلة، حتى لو كان منافسك مشهوراً بقساوته وصعوبة التعامل معه.

آدم د. غالينسكي «هل يجب عليك تقديم العرض الأول؟». نشر هذا المقال في دورية التفاوض (Negotiation) (تموز 2004).

يجب على أحد ما أن يقدم العرض الأول سواء كان المتفاوضون يقدمون عروض أسعار لشركة ما، أو يسعون إلى إنجاز اتفاق على سلة متكاملة من التعويضات، أو يتساومون على سيارة مستعملة. هل يكون أنت من يجب عليه أن يقدم العرض الأول، أم عليك أن تنتظر سماع ماذا سيقول الآخرون؟ كيف سيؤثر العرض الأول في عملية التفاوض وأيّ اتفاق نهائي؟ يُبين بحث أجري حديثاً حول أثر تحديد نقطة الرسو، أن أفضل إستراتيجية في هذا الأمر غالباً أن تتكلم أولاً.

ديفيد أ. لاكس وجيمس كي. سيبنيوس «التفاوض ثلاثي الأبعاد: إتقان اللعبة». نشر هذا المقال في مجلة Harvard Business Review إصدار On Point المعزز (2003).

ماذا يحول بينك وبين الموافقة التي تسعى إليها؟ يواجه المديرون، بحسب خبراء التفاوض هؤلاء، العقبات في ثلاثة أبعاد شائعةٍ ومتممةٍ بعضَها بعضاً وهي: التكتيكات أو التفاعل على طاولة التفاوض وتصميم الصفقة، أو القدرة على الإعداد لإتمام صفقة على الطاولة توجد قيمة دائمة، والبنية التي تتضمن بنية التفاوض ذاتها. كلٌّ من هذه الأبعاد له تأثير حاسم في عملية التفاوض، لكن معظم المديرين يركزون على أول اثنين فقط: حيث يركز مفاوضو البعد الأول على تحسين مهاراتهم التفاعلية على طاولة

التفاوض، ويركز مفاوضو البعد الثاني على تشخيص المصادر الضمنية الأساسية للقيمة في صفقة ما، ومن ثم يعيدون صياغة الشروط لترضي كل الفرقاء. يكتشف الكُتّاب، في هذا المقال، البعد الثالث المهمل في غالب الأحيان. فبدلاً من الالتزام فقط بالقوانين على طاولة التفاوض، يعيد مفاوضو البعد الثالث صياغة مجال اللعبة نفسها ومسارها لتحقيق النتيجة المطلوبة. يجري هؤلاء المفاوضون مسحاً شاملاً لتحديد عناصر من خارج الصفقة التي يجري التفاوض عليها، والتي يُمكن أن تُوجد بنية مرغوبة أكثر لها. وهم يتراجعون عن قرارهم المثالي إلى البنية الحالية للصفقة، ويختارون بعناية اللاعبين الذين سيتعاملون معهم وكذلك الوقت المناسب لذلك. ويديرون ويُؤطرون تدفق المعلومات فيما بين الفرقاء المُنخرطين في العملية؛ ليُحسنوا فرص الوصول إلى توافق.

سوزان باركر «امنع ذلك التكتيك!». نشر هذا المقال في مجلة Harvard Management Communication (أيلول 2003).

بينما تقوم بإتمام صفقة تجارية حاسمة يُصبح العميل الذي تتفاوض معه صعباً في التعامل فجأةً. ما العمل؟ عندما لا يتصرف شركاؤك في التفاوض بإنصاف وعدل، تكون أفضل وسيلة دفاع لديك هي إستراتيجية التواصل التي ستواجههم عبرها بفاعلية.

فرانك إي. إيه. ساندر «كيف تخرج من طريق مسدود». نشر هذا المقال في مجلة Negotiation (حزيران 2004).

يحدث أن يصل الفرقاء إلى طريق مسدود في أي مفاوضات. كيف السبيل إلى الخروج من هذا المأزق؟ هناك إستراتيجيتان عامتان يمكنهما مساعدتك على إتمام العقود وحل أي نزاعات يمكن أن تنشأ فيما بعد: الأولى هي توضيح حاجات الطرف الآخر ومصالحه، والأخذ في الحسبان بدائل أخرى؛ والأخرى هي قراءة نصيحة شاملة ومعمقة عن كيفية حل مأزق تفاوضي.

ليز سيمبسون «تجنب المقاومة وانتصر على الطرف الآخر». نشر هذا المقال في مجلة Harvard Management communication (نيسان 2003).

أنت في مواجهة أشخاص على طاولة التفاوض، عنيدين ومتمسكين بموقف تفاوضي هو عملياً ضد موقفك. تتكلم ويتكلمون، ولكن لا أحد منكم يتزحزح عن موقفه. كيف السبيل إلى تحويل الورطة إلى فرصة لتحريك الفريق الآخر المعارض وجعله يتبنى وجهة نظرك؟ اقرأ النصائح الخمس التي يقدمها خبراء التحفيز والإقناع لجعل محاولاتك في فن التفاوض ناجحة أكثر.

الكتب

ستيفن كوهين: مهارات التفاوض للمديرين Negotiating Skillfor Managers. نيويورك: ماك غروهيل تريد، 2002.

عملياً، كل شيء في عالم الأعمال التجارية يمكن التفاوض عليه، والقدرة على إتمام اتفاقيات وتفاهمات قوية عبر التفاوض هي من بين أكثر المواهب قيمة في يومنا الحاضر. يشرح كتاب مهارات التفاوض للمديرين كيفية تأسيس قاعدة قبل تفاوضية صلبة، توجه عملية التفاوض بمهارة، وتضع أهدافاً مُرضية، و تحققها على نحو منسجم. يقدم هذا الكتاب خطوات مثبتة ميدانياً، من نقل نقاط القوة الموجودة إلى طاولة التفاوض، إلى تجنب أخطاء التفاوض النهائية؛ للوصول إلى تحقيق أهداف شخصية ومؤسسية في كل عملية تفاوضية.

روجر فيشر، ووليم أوري، وبروس باتون: الوصول إلى الموافقة Getting to yes: اتفاق تفاوضي من دون استسلام. الإصدار الثاني. نيويورك: دار بينغوين، 1991.

إذا أردت قراءة كتابٍ واحد فقط صغير ومختصر، سأنصحك بهذا الكتاب بإصداره الأصلي عام 1981. حيث كان له تأثير بالغ في كل شيء من السياسة الدولية إلى الكليات المتخصصة ودورات التعليم التنفيذي في فن التفاوض. يُطلق الكتاب جدلاً

بــين «التساوم الموضعي» و«التفاوض القائم على المبادئ». ويقدم جوهر الكتــاب إطاراً إرشادياً أساسياً لــ «التفاوض القائم على المبــادئ» أو «التفاوض علــى الميــزات» (افصــل الأشخاص عن المشكلــة؛ ركــز علــى المصالــح، لا علــى المطالب؛ أبــدع خيارات للكسب المشترك؛ أصرّ على اتباع المعايير الموضوعية).

دار نشر كلية هارفرد للأعمال التجارية: التفاوض الرابح الذي يحفظ العلاقــات Winning Negotiations that Maintain Relationships؛ مــن سلسلة المديــر المستعد لبذل الجهد وتحقيــق النجاح. بوسطن: مطبعة كلية هارفرد للأعمال التجارية، 2004.

يــرزح المديــرون تحت ضغــط متزايــد لتحقيق نتائــج أفضل وعلى نحــو أسرع في عالم تزداد فيه المنافسة. لكن التعامل مع التحديات الصعبــة في أيامنا هــذه يتطلب إتقان منظومــة كاملة من مهارات الإدارة، من التواصل والتدريب إلى التكلم علانية وإدارة الأشخاص. أُعدت سلسلة المديــر المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح لتساعد المديريــن الذيــن يعانون ضغــط الوقت علــى شحــذ المواهب التي يحتاجــون إليها بشدة وصقلها. يساعد هذا الدليل الملائم للعصر، والدقيق، والعملي، والممتلئ بالإستراتيجيات والأدوات التي لا تقدر بثمــن المديريــن على تحسين أداء العمــل في أيامنا هذه -ويعطيهم الحد الذي يحتاجون إليه ليصبحوا قادة الغد.

يحث كتاب التفاوض الرابـح الذي يحفظ العلاقات المديرين على القيادة بحجة وبرهان مقنعَين، وعلى التعامل مع المنافسين الشديدين، وعلى تجنب المآزق الناجمة عن تداخل الثقافات، وعلى إيجاد تحالفات هائلة، وأخيراً، على بناء علاقات قوية للتفاوض المستقبلي.

الفيديو

روجـر فيشر، ووليـام أوري، وبروسـ باتون: ورشة عمـل بالفيديو عن التفاوضـ. شريط فيديـو. بوسطـن: دار نشر كلية هارفـرد للأعمال التجارية 1991.

إن ورشـة العمـل هذه، المعدة بتقنية الفيديـو، هي أفضل بديل لإشراف الخبير روجـر فيشر شخصياً على مديريك وتدريبهم في فـن التفاوض. فهي تجسد على نحـو قريب إلى الواقع العمل الـذي يقوم به فيشر، وتجعـل من السهل تطبيقـه على المواقف الخاصـة لكلٍ من مديريك. سوف ترى العديد من المشاهد التي تشرح على نحو واضح كيف تُحوِّل المفاوضات التي تتسم بالعداء والمنافسة إلى جلسة حل للمشكلات المشتركة. ستوفر لك ورشة العمـل هذه كل شيء تحتاج إليه لتجعـل من مديريك مفاوضين أقوياء.

المراجع

Axelrod, Robert M. *The Evolution of Cooperation.* New York: Basic Books, 1984.

Bazerman, Max H. *Judgment in Managerial Decision Making.* Hoboken, NJ: Wiley Text Books, 2001.

Bazerman, Max H., and Margaret Neale. *Negotiating Rationally.* New York: The Free Press, 1992.

Carlisle, John, and Neil Rackham. "The Behavior of Successful Negotiations." A Report from Huthwaite, Inc. Purcelleville, VA, 1994.

Fisher, Roger, William Ury, and Bruce Patton. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.* 2d ed. New York: Penguin, 1991.

Harvard Business School Publishing. *Negotiation.* Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Kennedy, Gavin. *Field Guide to Negotiation: A Glossary of Essential Tools and Concepts for Today's Manager.* Boston: Harvard Business/The Economist Reference Series, 1994.

Lax, David, and James K. Sebenius. *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain.* New York: The Free Press, 1988.

Mnookin, Robert, Scott Peppet, and Andrew Tulumello. "The Tension Between Empathy and Assertiveness." *Negotiation Journal* 12, no. 3 (July 1996).

Rackham, Neil. *SPIN Selling.* New York: McGraw-Hill, 1988.

Raiffa, Howard. *The Art and Science of Negotiation.* Cambridge MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

Rubin, Jeffrey Z., and Frank E.A. Sander. "Culture, Negotiation, and the Eye of the Beholder." *Negotiation Journal* 7, no. 3 (1991).

Sebenius, James K. "The Program on Negotiation for Senior Executives." Executive education program, Program on Negotiation, Harvard Law School.

Shell, Richard. "When Is It Legal to Lie in Negotiations?" *Sloan Management Review* 32, no. 3 (spring 1991).

Valley, Kathleen. "Increasing HR Effectiveness." Executive education program, Program on Negotiation, Harvard Law School.

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات